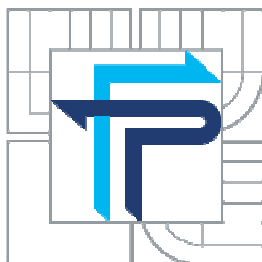


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH EFEKTIVNEJŠÍHO VYUŽITÍ LIDSKÉHO POTENCIÁLU V ORGANIZACI

CONCEPTION OF EFFICIENT USAGE OF HUMAN POTENTIAL IN THE ORGANISATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. KRISTÍNA BUČKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bučková Kristína, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programu zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh efektivnějšího využití lidského potenciálu v organizaci

v anglickém jazyce:

Conception of Efficient Usage of Human Potential in the Organisation

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. 856s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. Personální management. 1999. 968 s. ISBN 80-7168-614-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 12. 05. 2010

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje problematice efektivního a kvalitního využití lidského potenciálu ve vybrané organizaci. Jedná se především o identifikaci potřeby zavedení komplexního systému hodnocení zaměstnanců, sestavení souvisejících procesů a jeho možná implementace. Důraz je kladen na využití výsledků z tohoto hodnocení pro zvýšení motivace, kvality a efektivitu lidské práce.

Abstract

The Master's thesis follows the problem of effective and quality utilization of human potential in chosen organisation. This includes especially identification of the need concerning implementation of employees' evaluation complex system, related operation setting and it's possible implementation. The emphasis is put on the utilization of results, which came from this evaluation, for increase of motivation, quality and human work effectiveness.

Klíčová slova

Efektivita práce, kompetence, hodnocení zaměstnanců, motivace, rozvoj, vzdělávání

Key words

Work effectiveness, competence, employees' evaluation, motivation, development, education

Bibliografická citace diplomové práce:

BUČKOVÁ, K. *Návrh efektivnějšího využití lidského potenciálu v organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 109 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že předložená diplomová práce na téma „Návrh efektivnějšího využití lidského potenciálu v organizaci“ je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2010

Bc. Kristína Bučková

Poděkování

Ráda bych poděkovala a vyslovila uznání všem, kteří mi pomáhali při vzniku této diplomové práce. Především PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. vedoucímu mé diplomové práce za trpělivé vedení a množství praktických rad. Poděkování patří zajisté i mému zaměstnavateli za možnost zpracování mé diplomové práce a za poskytnutý časový prostor a cenné informace potřebné pro vznik celé práce.

Zvláštní poděkování patří celé mé rodině za poskytnuté zázemí, trpělivost a lásku.

OBSAH

ÚVOD	10
Cíl práce	11
1 TEORETICKÉ POZNATKY	12
1.1 Zaměstnanec	12
1.2 Zaměstnavatel	12
1.3 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce	13
1.4 Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti	13
1.5 Trh práce a nezaměstnanost	14
1.6 Personální plánování	14
1.7 Nábor zaměstnanců	16
1.7.1 Agentura práce	16
1.7.2 Další způsoby náboru zaměstnanců pomocí externích zdrojů	23
1.8 Hodnocení zaměstnanců	25
1.8.1 Fáze hodnocení zaměstnanců	27
1.8.2 Vybrané metody hodnocení zaměstnanců	29
1.8.3 Kritéria hodnocení	32
1.8.4 Kompetenční model	33
1.8.5 Vyhodnocení a využití výsledku hodnocení	35
1.9 Motivace zaměstnanců	36
1.9.1 Odměňování	37
1.9.2 Zaměstnanecké výhody	41
1.9.3 Profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců	41
2 ANALYTICKÁ ČÁST	43
2.1 Interní audit	43
2.2 Společnost EC, a.s.	44
2.3 Hlavní oblasti analýzy společnosti EC,a.s.	49
2.3.1 Personální plánování, získávání a výběr vhodných pracovníků	50
2.3.2 Hodnocení pracovního výkonu	57

2.3.3	Motivace zaměstnanců.....	60
2.3.4	Profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců	64
2.4	SWOT analýza	71
2.5	Shrnutí analytické části	72
2.5.1	Kritická místa.....	73
3	NÁVRHY ZLEPŠENÍ.....	74
3.1	Absence hodnocení pracovníků společnosti EC, a.s.	74
3.1.1	Analýza pracovních míst	75
3.1.2	Volba metodiky pro hodnocení zaměstnanců společnosti EC, a.s.	76
3.1.3	Kvartální hodnocení.....	78
3.1.4	Formální – roční hodnocení pracovního výkonu	79
3.1.5	Dokumenty formálního hodnocení	79
3.1.6	Realizace hodnocení	86
3.1.7	Vyhodnocení a využití výsledku hodnocení	87
3.1.8	Harmonogram realizace hodnocení pracovníků ve společnosti EC, a.s.....	89
3.1.9	Kritická místa.....	89
3.1.10	Ekonomické zhodnocení.....	90
	ZÁVĚR	91
	LITERATURA	93
	SEZNAM TABULEK	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	96
	SEZNAM ZKRATEK	97
	PŘÍLOHY	98

ÚVOD

Efektivní a kvalitní využití lidského potenciálu – oblast, s jejíž správnou interpretací a především s kvalitním systémem fungování řízení rozvoje lidského potenciálu se potýká celá řada zaměstnavatelů. Mnohdy je tato oblast zcela zanedbávána a to z mnoha příčin – nedostatek finančních zdrojů, času, zaměstnanců, kteří by se této problematice věnovali.

Ani já jsem se ve své praxi doposud nesetkala s firmou, která by se své zaměstnance v těchto oblastech snažila nějak rozvíjet a následně jejich znalostí využít v pracovním procesu. Většina z nich předpokládala, že by se zaměstnanci měli především sebevzdělávat a rozvíjet ve svém volném čase. Ve své praxi jsem pracovala 1 rok na pozici konzultanta dočasného zaměstnávání v jedné z předních personálních agentur v Brně, nyní již 3. rokem pracuji na pozici HR specialisty ve společnosti EC, a.s. Zním tedy pohled na tyto oblasti jednak ze strany zaměstnance a také ze strany zaměstnavatele a mohu dané postupy adekvátně posoudit. Jako HR specialista mám ve společnosti EC, a.s. na starosti veškerou zaměstnaneckou agendu, nábor nových zaměstnanců a samozřejmě péči o všechny zaměstnance společnosti. Mezi mé hlavní úkoly patří zejména nábor zaměstnanců, optimální využívání těchto pracovníků v organizaci, formování týmů, personální a sociální rozvoj pracovníků, dohled nad dodržováním všech zákonů v oblasti pracovně-právních vztahů, zaměstnávání lidí, dodržování lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti společnosti. Právě nyní řeším problém efektivnějšího využití lidského potenciálu ve společnosti, neboť není již pochyb o tom, že jsou to právě lidé, kteří rozhodují o úspěšnosti organizací, a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje a v mnohých případech i o tom, zda v podmínkách současného světa přežije. Proto je zapotřebí budovat pevnou „zaměstnaneckou“ základnu, o kterou se budeme moci opřít.

Společně s rozvojem projektů a jejich rychle rostoucím potřebám a náročnosti byla společnost EC, a.s. postupem času nucena k rozsáhlé expanzi. Ta největší přišla v letech 2006-2008. Z tehdejšího počtu 45-ti zaměstnanců pracuje dnes ve firmě již více než 100

odborníků z oblasti informačních technologií. Proběhl tedy jakýsi „přerod“ z malé firmy na firmu střední. Tehdy šlo především o markantní růst činností na projektových a obchodních aktivitách – oblasti personální nebyla věnována zásadní pozornost. A právě v tu dobu vznikly nedostatky, jejichž důsledky se projevují do současného fungování firmy a které způsobují značné obtíže v návaznosti na další oblasti společnosti EC, a.s.

Další a bohužel neopomenutelnou záležitostí je celosvětová finanční krize, která způsobila velké změny na trhu práce nejen České republice, a je velmi těžké na ně pružně reagovat. Jedná se především o vyhledávání adekvátních pracovníků na trhu práce. Je stále obtížnější zabezpečit plynulý a kvalitní nábor zaměstnanců společnosti EC, a.s.

Tato a mnohá další rizika a jejich důsledky stojí za snížením efektivity a kvality práce zaměstnanců společnosti. Jelikož se pohybujeme na trhu informačních technologií, jež je poznamenán obrovským konkurenčním tlakem, je potřeba jít stále za trendem zvyšování kvality nabízených výrobků a služeb, jinak by konkurenceschopnost firmy EC, a.s. byla mizivá. Klademe velké nároky na náš střední management, který utváří kulturu kvality práce naší organizace. Střední management je tedy ta část firmy, která nastavuje koncepci řízení kvality, její prosazení i následnou kontrolu. Jejich cílem – jakožto ostatně i cílem celé společnosti, je realizace a následná implementace daných projektů u zákazníka, vytvořených na základě jeho požadavků a přání.

Cíl práce

Cílem mé diplomové práce je zvýšit kvalitu a efektivitu práce ve společnosti EC, a.s. Díky zlepšení této oblasti personálního managementu přispějeme ke zvýšení spokojenosti zákazníků, vzniknou nové obchodní příležitosti, zvýší se konkurenceschopnost a postavení firmy na trhu informačních technologií a společnost EC, a.s. bude generovat větší zisky.

1 TEORETICKÉ POZNATKY

Pro úplnost a správné porozumění při rozhodování o stanovení personální strategie zaměřené na efektivitu a kvalitu práce je nezbytné definovat základní pojmy týkající se této oblasti. Z okruhu plánování a náboru zaměstnanců je mimo jiné důležitá i právní úprava dané problematiky, neboť pojmy jako jsou zaměstnanec, zaměstnavatel, legislativní pojmy týkající se agenturního zaměstnávání a mnoho dalších je třeba vysvětlit detailněji. V teoretické části dále uvádím konkrétní případy a srovnání různých forem náboru zaměstnanců z externích zdrojů v současné době dostupných na trhu v České republice.

V oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců jsou definovány především pojmy kariérních a vzdělávacích plánů, motivačních prvků, odměňování atp. Jelikož tyto oblasti jsou velmi obsáhlé a variantní (každé z těchto témat by mohlo být samostatně zpracováno v diplomové práci), uvedu vždy jen několik možných způsobů a využití těchto metod.

1.1 Zaměstnanec¹

Zaměstnancem se rozumí způsobilost fyzické osoby mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti, jakož i způsobilost vlastními právními úkony nabývat těchto práv a brát na sebe tyto povinnosti. Vzniká, pokud není v tomto zákoně dále stanoveno jinak, dnem, kdy fyzická osoba dosáhne 15 let věku; zaměstnavatel však s ní nesmí sjednat jako den nástupu do práce den, který by předcházel dni, kdy tato fyzická osoba ukončí povinnou školní docházku.

1.2 Zaměstnavatel²

Zaměstnavatelem se pro účely tohoto zákona rozumí právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu. Zaměstnavatel vystupuje v pracovněprávních vztazích svým jménem a má odpovědnost vyplývající z těchto vztahů.

¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (§6)

² Tamtéž, (§7)

Podmínkou pro rozvíjení této činnosti je zápis do obchodního rejstříku, nebo do jiného zákonem určeného rejstříku, příslušného seznamu nebo vedení ve stanovené evidenci u příslušného orgánu ČR. Jde-li o právnickou nebo fyzickou osobu zahraniční, která v ČR podniká, je zápis této osoby do obchodního rejstříku povinný. Povinnost zápisu do obchodního rejstříku se netýká fyzických osob, které jsou státními příslušníky členských států Evropské unie (dále jen „EU“) nebo jiných států tvořící Evropský hospodářský prostor (dále jen „EHP“). Tyto osoby podléhají stejnému právnímu režimu jako české fyzické osoby. Za tuzemského zaměstnavatele se považuje i fyzická osoba, která nepodniká, ale pro svoji osobní potřebu zaměstnává jinou fyzickou osobu.

1.3 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákoník práce je soubor zákonů, které se zabývají úpravou pracovně-právních vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Současný zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2007 (do dnes byly již několikrát některé jeho sporné části novelizovány) a zrušil dřívější dlouhá léta nepozměněný a v mnohém ohledu velmi zastaralý zákoník práce č. 65/1965 Sb. Nový zákoník je ve své úpravě o něco málo liberálnější než jeho předchůdce. Nejrozsáhlejší část zákona upravuje podmínky a náležitosti, které souvisí s pracovním poměrem (detailněji jeho vznik, ukončení, pracovní dobu, pracovní podmínky a mnohé další).

1.4 Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Tento zákon v souladu s právem Evropských společenství upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti, jejímž cílem je dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti.

Státní politika zaměstnanosti v České republice zahrnuje zejména

- zabezpečování práva na zaměstnání
- sledování a vyhodnocování situace na trhu práce, zpracovávání prognóz a koncepcí zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů na úseku trhu práce, programů

- a projektů pro pracovní uplatnění fyzických osob
- koordinaci opatření v oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů na úseku trhu práce v souladu s evropskou strategií zaměstnanosti a podmínkami pro čerpání pomoci evropského sociálního fondu
- uplatňování aktivní politiky zaměstnanosti
- a mnohé další

1.5 Trh práce a nezaměstnanost

Trh práce je možno definovat jako tržní prostor, kde se setkávají ti, kteří pracovní příležitosti nabízejí (zaměstnavatelé) a ti, kteří nabízejí svou práci za určitých podmínek (mzdu, plat,...) – tedy zaměstnanci. Na trhu mohou nastat různé situace. Jedním z příkladů je, když se o jedno pracovní místo uchází mnoho uchazečů (a ve většině regionů tomu tak je) – v tomto případě vzniká nezaměstnanost. Důležitým ukazatelem je flexibilita trhu práce. Tím rozumíme jeho pružnost, přizpůsobivost a další – jež má vliv na zaměstnatelnost pracovníka (schopnost osvojit si určité dovednosti, obnovovat své znalosti a další). Faktory ovlivňujícími situaci na trhu práce jsou též hospodářské a společenské podmínky, neboť ty mohou působit kladně/záporně na vstup potenciálních zaměstnavatelů a zaměstnanců na tento trh.

Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji k březnu 2010

Míra nezaměstnanosti dosáhla v Jihomoravském kraji ke konci letošního března 11,10 %. Meziročně vzrostla o 2,44 procentního bodu, proti konci roku 2009 se zvýšila o 0,51 p. b., avšak proti předchozímu měsíci byla o 0,31 procentního bodu nižší. Mezi 14 kraji České republiky byl Jihomoravský kraj mírou nezaměstnanosti na 8. místě³

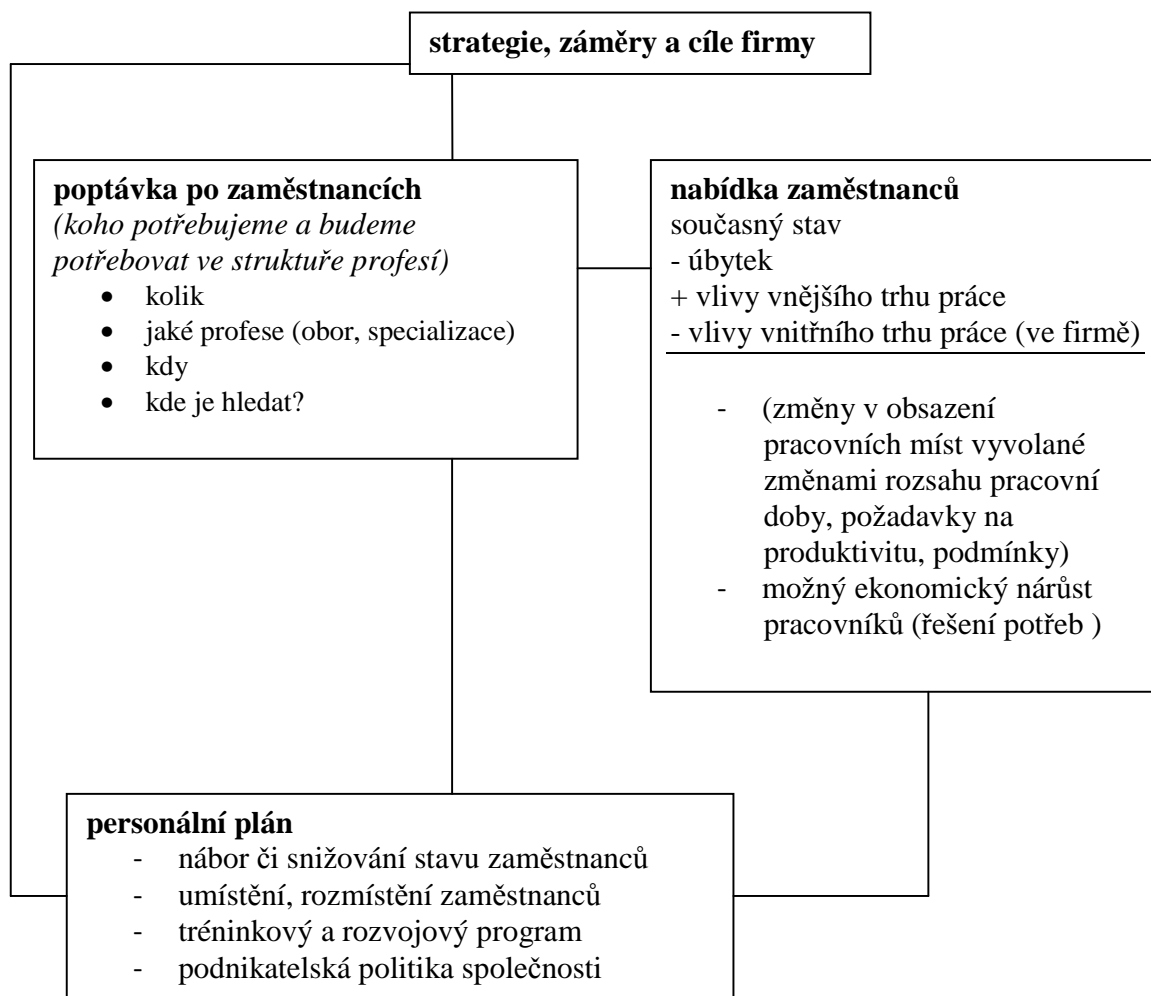
1.6 Personální plánování

Personální plánování slouží k realizaci cílů společnosti tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů

³ Český statistický úřad (<http://www2.czso.cz>)

organizace adekvátní pracovní silou. Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale i v budoucnosti dostatek pracovníků.⁴

Schéma pro sestavení personálního plánu⁵



Hlavním úkolem personálního plánování je realizace podnikových cílů, pomocí předvídání a vývoje pohybu lidí do organizace, z organizace a v organizaci. Zaměřuje se také na oblast formování pracovních týmů, formování a využití pracovních schopností zaměstnanců a mnohé další.

⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 93

⁵ D'AMBROSOVÁ, H., et al. Abeceda personalisty. 2009. s. 63

V České republice tyto procesy existují a fungují převážně u firem se zahraniční účastí a větším počtem pracovníků. Malé a střední české firmy prozatím fungují spíše na principu intuitivního plánování zaměstnanců – tedy dle aktuální potřeby.

1.7 Nábor zaměstnanců

1.7.1 Agentura práce

Právní úprava agenturního zaměstnávání – současnost

Problematika agenturního zaměstnávání se řídí v českých podmínkách dvěma zákony, a to Zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce. Právní úprava agentur práce (dále jen AP) – jejich pravomoci, působnosti a úlohy v oblasti nezaměstnanosti musí být (a jsou) plně v souladu s právem Evropského společenství a dokumenty Mezinárodní organizace práce. Ne vždy tomu tak bylo. Zákoník práce de lege lata upravuje fungování agentur práce v paragrafech 38a) a 38b). Zákoník práce platný od 1. 1. 2007 upravuje agentury práce v paragrafech 2 odst. 5, 308 a 309. Nový zákon o zaměstnanosti také vymezuje zprostředkování zaměstnání jako činnost zaměřenou na vyhledávání vhodného zaměstnání pro občana, který se o práci uchází, a na vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly.

Co je vlastně agentura práce?

Ve většině případů jde o obchodní společnosti (s.r.o. a.s.), které se zabývají vyhledáváním pracovních míst pro uchazeče, mají významnou působnost na úseku dočasného zaměstnávání, najímání pracovní síly i poradenských služeb. Velké množství AP působí právě v úseku dočasného zaměstnávání. Tato činnost se prudce rozvíjí ve směru nových oblastí, jako jsou vzdělávací a výcvikové kurzy, telemarketing, pracovní umísťování zaměstnanců v zahraničí apod. Zkrátka se mění a rozšiřuje tak, jak to trh diktuje.

Služby agentur práce

A) Zprostředkování zaměstnání

Zákon o zaměstnanosti (dále jen ZOZ) zakotvuje zprostředkování zaměstnání jako činnost, která vzhledem ke své důležitosti (co do společenského významu a ochrany fyzické osoby) vylučuje jinou právní úpravu, než stanoví tento zákon a která povoluje tuto činnost výhradně *úřadům práce (dále jen ÚP), nebo právníkům, či fyzickým osobám*, pokud mají ke zprostředkování zaměstnání povolení. Základním a společným cílem ÚP a AP je umístění osoby do zaměstnání. Nejedná se tedy o konkurenty v pravém slova smyslu, ale spíše o „spolupracující instituce“. ZOZ vymezuje zprostředkování zaměstnání jako činnost zaměřenou na:

- a) vyhledání vhodného zaměstnání pro občana, který se o práci uchází
- b) vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly

Poplatky AP

Každá agentura práce má stanoveny ve smlouvě s klientem (tedy firmou / zaměstnavatelem) určité smluvní podmínky a poplatky za zprostředkování nového zaměstnance. Většinou se jedná o x-násobek hrubé měsíční mzdy zaměstnance, nebo o určité % z jeho ročního platu.

Pro ukázkou uvedu několik způsobů odměny za nového zaměstnance, se kterými jsem se již u AP setkala.

a) Agentura práce fakturuje 2 hrubé měsíční platy zaměstnance + prémiovou složku jeho mzdy

příklad:

ZC má HM = 15 000 Kč + prémie 5 000 Kč v případě úspěšného dokončení projektu.

AP si tedy účtuje částku $20\,000 \times 2 = \underline{\underline{40\,000\text{ Kč}}}$.

b) Agentura práce fakturuje 3 hrubé měsíční platy zaměstnance + prémiovou složku jeho mzdy

příklad:

ZC má HM = 15 000 Kč + prémie v průměru 5 000 Kč
AP si tedy účtuje částku 20 000 x 3 = **60 000 Kč**

c) Agentura práce fakturuje 20% z 12-ti násobku hrubé měsíční mzdy zaměstnance

příklad:

ZC má HM = 15 000 Kč
15 000 x 12 (měsíců) = 180 000 Kč x 20% = **36 000 Kč**

Jak je již od pohledu vidět, využití agentur práce rozhodně není levná záležitost a o finanční úspoře se dá hovořit jen ztěžka. Je pravda, že v současné době se agentury snaží co nejvíce zvýhodnit a „zlevnit“ svoje služby, neboť mnoho zaměstnavatelů již od spolupráce s nimi ustoupila.

Příklady z praxe

Ve společnosti EC, a.s. působím na pozici samostatné personalistky od července roku 2007. Do té doby firma neměla nikoho, kdo by se zabýval výhradně personalistikou či lidskými zdroji, nebyly nastaveny žádné interní personální procesy. Společnost nabírala zaměstnance výhradně pomocí personálních agentur. Byla to sice i velká úspora času, ale na druhou stranu to byl jeden z nejdražších způsobů získání zaměstnanců. Poté, co jsem se v červenci 2007 začala podílet a utvářet personální strategii firmy a zhodnotila jsem možnosti získávání pracovníků – klesl počet zaměstnanců přijatých z agentur – tím pádem firma ušetřila nemalé finanční prostředky. V následující tabulce jsem pro ukázkou uvedla, kolik finančních prostředků firma EC, a.s. vynaložila na získání zaměstnanců pomocí agentur práce (spolupráce probíhala pouze se třemi AP) za rok 2008.

Tabulka č. 1 - porovnání zisků jednotlivých personálních agentur za rok 2008 za poskytnuté služby společnosti EC, a.s.

AP	Celkem zaměstnanců	Zaplaceno (bez DPH)	Průměrná částka za ZC
A	0	0 Kč	0 Kč
B	2	156 000 Kč	78 000 Kč
C	5	366 000 Kč	73 200 Kč
Celkově vyplaceno AP za rok 2008 (bez DPH)			522 000 Kč

Zdroj: Personální databáze společnosti EC, a.s.

V porovnání s rokem 2007, kdy jsme v úhrnu uhradili agenturám 1 423 400 Kč za nábor 29 zaměstnanců, tato částka a počet kandidátů výrazně v roce 2008 klesl.

V následující tabulce jsem porovnála podíl pracovníků, kteří byli přijati do firmy EC, a.s. (4. čtvrtletí roku 2008). Je zde znázorněno, kolik z nich využilo služeb personálních agentur.

Tabulka č. 2 - podíl zaměstnanců přijatých do společnosti EC, a.s. ve 4. čtvrtletí roku 2009 - zdroje

Období	Profesní zaměření zaměstnance	Zdroje - odkud byli přijati
Říjen 2008	vývojář	agentura práce
	vývojář	vlastní zdroje
	vývojář	agentura práce
	vývojář	vlastní zdroje
	vývojář	vlastní zdroje
Listopad 2008	vývojář	agentura práce
	vývojář	agentura práce
Prosinec 2008	analytik	vlastní zdroje
	tester	vlastní zdroje

Zdroj: personální databáze společnosti EC, a.s.

V tabulce jsou záměrně uvedeny příklady ze 4. čtvrtletí roku 2008, neboť v roce 2009 byla spolupráce s personálními agenturami přesušena. Díky důsledkům celosvětové finanční krize bylo na trh práce uvolněno velké množství kandidátů na pozice obsazované ve společnosti EC, a.s a tudíž se spolupráce s agenturami práce stala nákladnější, oproti samostatnému vyhledávání zaměstnanců pomocí vlastní inzerce či jiných méně nákladných způsobů. Služeb agentur práce nadále samozřejmě využívají ty společnosti, které nemají samostatné personální oddělení (které by se nábořem zaměstnanců zabývalo), případně ty společnosti, které zaměstnance nabírají ve velkém množství a AP jim pouze dopomáhají k optimálním počtům a usnadňují jim „předvýběr“ uchazečů.

B) Zprostředkování zaměstnání dočasným přidělením

§14 odst. 1 písm. b) ZoZ

Tento úkon znamená uzavření pracovního poměru nebo dohody o pracovní činnosti mezi fyzickou osobou a agenturou práce za účelem výkonu práce u uživatele (jiné společnosti). V tomto případě zaniká tedy „klasický“ vztah zaměstnanec x zaměstnavatel, ale do „hry“ vstupuje třetí člen – tedy personální agentura.

V České republice bylo doposud agenturní zaměstnávání rozšířeno hlavně u dělnických a administrativních pozic. Většinou se jednalo o práci asistentky či recepční, přepisování dat na PC, ostraha objektů, vybalování zboží v supermarketech, práce v potravinářství, práce při inventarizaci, ve skladě, pomocné stavební práce a mnohé další. Dnes se začíná tento trend měnit. Firmy si stále častěji najímají od agentur vysoce kvalifikované lidi, které pak využívají především pro náročné časově omezené projekty, jako je například zavedení nového účetního systému či krizové řízení. Jen za poslední tři roky došlo k nárůstu využívání varianty dočasného zaměstnávání v České republice až o 150 procent. Nyní v době celosvětové finanční krize se tento trend opět omezován, neboť firmy šetří náklady na zaměstnance.

Počet českých personálních agentur se dle internetových zdrojů blíží k patnácti stům. Nejvíce koncentrovány jsou v Praze, kde vykazují i nejlepší platy (cca 70 Kč/hod.) a v Brně

(cca 60Kč/hod.). Využití služeb agentur práce je v dnešní době populární především pro studenty, čerstvé absolventy nebo nezaměstnané. Především ti ocení flexibilitu, možnost sami si organizovat čas, poznávat zajímavé lidi, nové pracovní postupy a procesy u atraktivních zaměstnavatelů. Pro některé je důležité překlenout dobu, kdy si nemohou najít dlouhodobé zaměstnání a kdy nutně potřebují finanční prostředky pro živobytí. Jiní lidé zase chtějí v životě dobrodružství, rádi cestují a poznávají jiná místa ve světě, a proto jim vyhovuje, pokud jsou k zaměstnavateli přiděleni jen dočasně.

C) Poradenská a informační činnost AP

Součástí zprostředkování zaměstnání je též *poradenská a informační činnost úřadů práce a AP*, jak o pracovních příležitostech, tak o možnostech rekvalifikace, popřípadě informace o zaměstnávání v zahraničí. Provádění těchto činností vyžaduje spolupráci těchto institucí a jejich vzájemnou informovanost (např. o volných pracovních pozicích apod.)

D) Headhunting

Pokud se firmě nedaří najít potřebného zaměstnance pomocí inzerce, klasického náboru nebo pomocí personální agentury, nezbyvá, než použít metodu „executive search“ (přímý výběr) neboli headhunting („lovení hlav“). Jedná se o cílené oslovení pracovníka působícího na stejné či obdobné pozici u konkurenční společnosti. Nespornou a největší výhodou tohoto výběru je získání kvalitního zaměstnance, který nepotřebuje dlouhodobé zaškolování a odbornou přípravu.

Metoda headhuntingu je bezesporu jednou z nejdražších variant pro získávání zaměstnanců. Renomovaná headhuntingová firma či personální agentura, která tuto službu nabízí, si za získání takového pracovníka účtuje nemalé sumy. Většinou jde o 20 - 30 procent z hrubého měsíčního platu zaměstnance – minimální cena se pohybuje od 250 000 - 300 000 Kč. Z toho důvodu se tento způsob získávání pracovníků zaměřuje spíše na pozice středního, vyššího a top managementu. Nyní se k této možnosti obracují i firmy, které trpí nedostatkem pracovních kapacit zejména v oblasti procesního inženýrství, vývoje softwaru, obchodu a dalšího.

Vyplatí se firmám a podnikatelům spolupráce s agenturou práce?

Výhody:

- ***Administrativní a časová úspora***

Rozhodující pro spolupráci firem s AP je i fakt, že firma není „zatížena“ výběrem pracovníků, uzavíráním pracovních smluv a dohod s nimi, zkrátka klient jen agentuře zaplatí fakturu za zprostředkovanou službu.

Hlavní výhodou agentur jsou v tomto případě rozsáhlé databáze kandidátů, které pak oslovují a tedy i rychlost zprostředkování takovýchto pracovníků.

- ***Další výhody***

V dalším případě může nastat situace, kdy má firma sice „optimální“ počet stabilních zaměstnanců, ale díky nečekané zakázce či jiné situaci má akutní potřebu „dočasně“ zaměstnat výpomoc. Jde také např. o období účetních závěrek, dovolených, odchodu pracovníce na mateřskou dovolenou apod. A právě v takovýchto situacích přijdou na řadu agentury práce, které mohou pokrýt tuto potřebu agenturními zaměstnanci.

Pokrytím potřeb pracovní síly se mohou kmenoví zaměstnanci plně soustředit na plnění svých úkolů.

Nevýhody:

- ***Finanční náklady***

Pokud společnost nevyužije služeb personálních agentur pro získání nových pracovníků, je ve většině případů nucena pro zveřejnění a následné obsazení volných pracovních pozic uvolnit nemalé finanční prostředky. Tyto jsou však ve srovnání s poplatky pro agentury práce zanedbatelné.

1.7.2 Další způsoby nábory zaměstnanců pomocí externích zdrojů

Inzerce

se v dnešní době stala důležitým „veřejným“ prostředkem nejen pro nabídku a poptávku zaměstnání, ale také pro různá jiná odvětví českého trhu (prodej / nákup nemovitostí, movitých věcí, služeb a dalšího). Na českém trhu také vzniklo nepřeberné množství společností, které se touto oblastí zabývají. V současné nabídce inzertních služeb je dnes již snadnější zvolit si cílovou skupinu, kterou chceme svou nabídkou /poptávkou oslovit.

Personalisté si dnes mohou vybrat mezi mnohými:

- inzertními internetovými servery: Jobs.cz, Práce.cz, Jobpilot.cz, Praceonline.cz,...
- tiskovou inzercí: nejznámější v Jihomoravském kraji je Inzert Express, Anonce, deník Mladá fronta DNES a mnohé další periodiky
- celoplošnou reklamou v prostředcích hromadné dopravy (v Brně zajišťuje společnost SNIP&CO)

Tyto služby „veřejného oznámení“ pomocí výše jmenovaných médií jsou zpoplatněny a to nemalými poplatky (viz příklad níže). Samozřejmě existují také místa, kde jsou tyto služby zcela zdarma – např. vývěsky úřadů práce (nejvíce jich využívají např. velké výrobní společnosti), informační systémy vysokých škol a další.

Tabulka č. 3: Ukázka cenových variant placené inzerce (ceny jsou uvedeny bez DPH)

	Profesia.cz		Jobs.cz		Práce.cz		Inzert Express
	Regionální	Celostátní	Regionální	Celostátní	Regionální	Celostátní	Regionální
14 dní	1 590 Kč	1 590 Kč	4 900 Kč	13 900 Kč	2 300 Kč	11 500 Kč	750 Kč
1 měsíc	1 720 Kč	1 720 Kč	5 900 Kč	14 900 Kč	2 500 Kč	12 500 Kč	1440 Kč

Pozn.: V případě Inzert Expressu je v tomto příkladu počítáno 120 Kč (6 řádků x 20 Kč) za jedno vydání tohoto deníku, počet vydání: 14 dní (6 vydání), 1 měsíc (12 vydání).

V případě internetových inzertních serverů mají zaměstnavatelé možnost si předplatit tzv. kreditní předplatné případně různé formy balíčků služeb. Pokud pomocí těchto médií inzerují pravidelně a dlouhodobě – určitě se jim tato investice vrátí.

Tištěná média – jsou využitelná pouze v určitých oborech práce. Například v oboru informačních technologií jsou reakce na takovéto inzeráty nulové. Naopak v dělnických profesích je tento prostředek využíván mnohem efektivněji.

Programu podpory náboru zaměstnanců

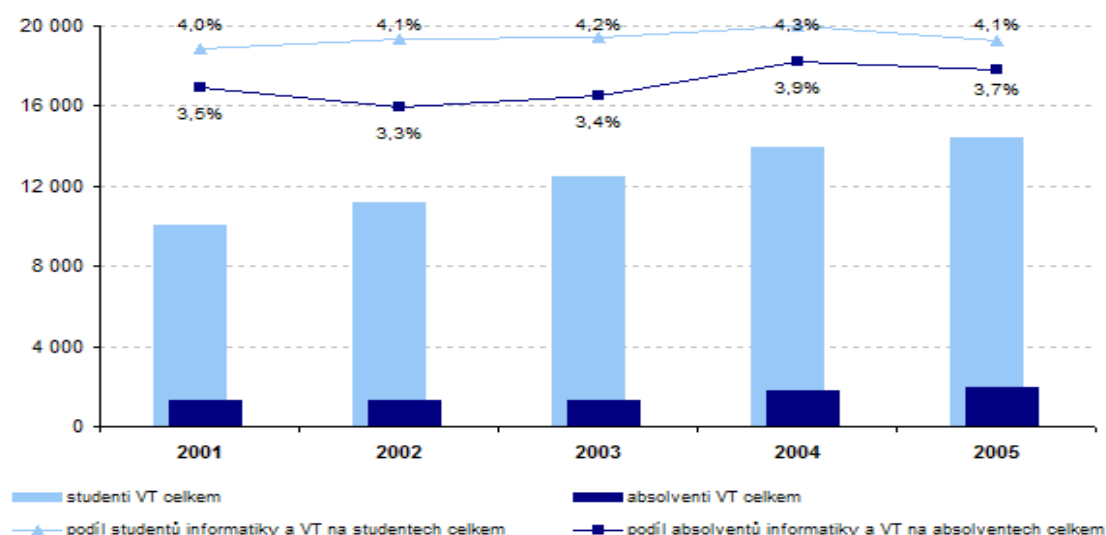
Jako další způsob náboru zaměstnanců je v tomto případě možnost nastavení **Programu podpory náboru zaměstnanců v rámci systému benefitů společnosti**. Zaměstnanci firem mají velké množství kamarádů a známých z různých oborů. Pokud tyto hledají nové zaměstnání je možné je na základě údajů poskytnutých od zaměstnanců kontaktovat a v případě oboustranného zájmu o spolupráci je přijmout do pracovního poměru. Pro společnost se jedná o menší náklady na inzerci, zaměstnanci mají za takovéto doporučení mimořádnou odměnu. Dle mých zkušeností je tento způsob náboru zaměstnanců velmi efektivní a výhodný, neboť na takovéto kandidáty máme navíc oproti klasické inzerci ještě přímé reference.

Spolupráce s vysokými školami

Pokud firmy hledají zaměstnance i na juniorské úrovni (začátečnické), je výhodné zajímat se o spolupráci s vysokými školami. Jedná se většinou o navázání spolupráce na bázi průmyslového či jiného partnerství s danou fakultou (např. fakultou informatiky, stavební,...). Vysoké školy pak za menší poplatek poskytnou zaměstnavateli prostor pro rozmluvu se studenty na pravidelných setkáních, kde mají firmy možnost se představit a studenty motivovat pro práci právě ve své společnosti, ukázat jim aktuální trendy ve vývoji daných oborů. Jde tedy především o nástroj pro lepší vzájemné komunikace, poznání a zjištění konkrétních možností spolupráce do budoucna. Již zkušenosti zaměstnanci firem se mohou stát pro studenty například garanty jejich diplomových a bakalářských prací, mohou i vyučovat některé odborné předměty na fakultách v roli odborných poradců a mnohé další. V podstatě takto mají firmy možnost pro „vychování“ studentů pro jejich

budoucí praxi, případně jim praxi nabídnou již při studiu. Bližší ukázka možností spolupráce bude rozvedena v analytické části mé diplomové práce.

Obrázek č. 1: Studenti a absolventi terciárního stupně vzdělání oborů informatiky a výpočetní techniky a jejich podíl na celkovém počtu studentů/absolventů všech oborů (%)



Zdroj: Ústav pro informace ve vzdělávání, ÚIV

1.8 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se :

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům, či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci

V poslední době se stále více hodnotí i to, jaké jsou schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka.⁶

Hodnocení zaměstnanců bereme tedy jako nedílnou součást personální práce ve firmě. Jedná se o velmi účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků a nejen to. Samotný proces hodnocení má velký význam pro každého jednotlivého zaměstnance, je ale i neocenitelnou součástí firemní strategie. Cílů a úkolů, kterých chceme právě tímto hodnocením dosáhnout, je celá řada.

Mezi nejdůležitější cíle patří:⁷

- rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka
- rozpoznat jeho silné a slabé stránky
- umožnit pracovníkovi zlepšit jeho pracovní výkon
- vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů organizace
- motivovat pracovníky
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků
- rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka
- vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry
- vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů
- vytvořit podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních)
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace

Jak je z výčtu patrné, tyto cíle a úkoly by měly být v souladu a návaznosti na další oblasti personální práce – jako je např. plánování náboru zaměstnanců, plánování systému

⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 207-208

⁷ Tamtéž, s. 209-210

odměňování, tvorba vzdělávacích plánů (kvalifikační a osobnostní rozvoj pracovníků), jejich další motivace, aj.

1.8.1 Fáze hodnocení zaměstnanců

▪ *Přípravná fáze hodnocení zaměstnanců*

Aby byl systém hodnocení úspěšný a účinný, je nutno dodržet určité zásady, které jsou specifikovány na základě zkušeností hodnotitelů, personalistů a jiných osob, které se již na hodnocení pracovníků nějakým způsobem podíleli. Jde především o vyvarování se zbytečných chyb, neboť špatně provedené hodnocení může být spíše ku škodě organizace.

- a) V hodnocení zaměstnance bychom měli vycházet z průběžného sledování jeho pracovního výkonu během celého hodnoceného období (tzn. zpětné vazby v průběhu roku např. v případě řešení problémů apod.).
- b) Systém by měl být stanoven jednotně a metodicky pro celou organizaci, bychom mohli výsledků využít i k porovnání výsledku mezi jednotlivými pracovníky.
- c) Metody hodnocení musí odpovídat podmínkám organizace. Ta by měla zpracovat metodický pokyn k hodnocení, v němž jsou stanoveny cíle a metoda hodnocení, specifikována použitá kritéria, jejich obsahový výklad a práce s nimi.

▪ *Příprava hodnotitelů, personální oddělení*

Před předáním informací zaměstnancům společnosti je zapotřebí seznámit hodnotitele – tedy přímé nadřízené pracovníků se záměrem a formou hodnocení. Ti by měli mít možnost přispět svými názory a poznatky do přípravy hodnotících formulářů. V této fázi je vždy vhodné ukázat budoucím hodnotitelům ukázkové pohovory. Personální oddělení v celém tomto systému vystupuje v tomto případě v roli koordinátora či metodického poradce, který má na starosti zabezpečení celého procesu po stránce organizační,

informační a také se stará o zpětnou vazbu a celkové administrativní zpracování podkladů z hodnocení vyplývajících.

▪ ***Informování zaměstnanců***

Seznámení zaměstnanců se zavedením systému a jeho cíli. Kompletní informace o hodnocení většinou podává personální oddělení v úzké součinnosti s managementem společnosti. Komplexní a ucelené informace by měli být zaměstnancům podány i pomocí vnitropodnikové směrnice, kde jsou veškeré informace o hodnocení kumulovány.

▪ ***Volba metodiky hodnocení***

Postupem času vývoje moderního personálního řízení se metody hodnocení zaměstnanců velmi rozšířili – existuje mnoho jejich variant. Každá společnost sestavuje proces hodnocení přímo sobě „na míru“.

Nejčastěji lze tyto metody třídit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají a na jaký časový horizont se orientují.⁸

V tabulce č. 4 je zobrazena matice metod hodnocení:

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesů	Hodnocení výstupů
Minulost	Zhodnocení praxe Certifikáty	Metoda klíčové události	Záznam výsledků, srovnání výsledků
Přítomnost	Asessment Center Development Center Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MbO, BSC

Zdroj: Hroník, F.: Hodnocení zaměstnanců (2006, s. 54)

⁸ HRONÍK, F.: Hodnocení zaměstnanců. 2006. s. 54

1.8.2 Vybrané metody hodnocení zaměstnanců

▪ Motivačně-hodnotící pohovor

V jeho rámci jsou ohodnocena jednotlivá kritéria výkonu a pracovního jednání pracovníka, formulují se jak pozitivní skutečnosti, tak i případné výhrady. Přípravu hodnotícího pohovoru si dělají jednak hodnocení pracovníci, tak i hodnotitelé v součinnosti s personalistou. V této fázi personalista zajišťuje přesné časové harmonogramy hodnocení, prostory konání a další technické a organizační zabezpečení pro hladký průběh.

V první fázi ohodnotí pracovník sám sebe - Hodnocený zaměstnanec má tak možnost a prostor pro vyjádření názoru nad svým pracovním výkonem, najít své silné a slabé stránky. Podklady (dotazníky) pro hodnocení dostává pracovník několik dní před pohovorem, aby se mohl včas připravit. Ve druhé části hodnotícího pohovoru jsou reakce zaměstnance konfrontovány s hodnocením jeho přímého nadřízeného. Pokud pracovníkovi byly při posledním hodnocení stanoveny cíle, které měl splnit, určitě je nutné nyní zhodnotit jejich provedení.

Pomocí vedených otázek z připravených formulářů chceme také z pohovoru zjistit vyjádření hodnoceného k pracovním podmínkám, k systému řízení a organizaci práce a jeho případné náměty na zlepšení. Pohovor by měl trvat v rozmezí 30-60 minut. Jako metodik se ho také účastní personalista, který má možnost rozhovor v nutných případech regulovat.

Aby byl hodnotící pohovor efektivní, měl by hodnotitel dodržet určité obecné zásady a pravdy:

- dobrá příprava, vytvoření otevřené a přátelské atmosféry již v počátku rozhovoru
- postup dle stanovených procesů – strukturovaných bodů
- zaměření by mělo být především na pracovní výkon zaměstnance nikoliv na jeho osobnost

- hodnotit vždy celé období, nikoliv pouze posledních pár týdnů
- umožnit zaměstnanci vyjádřit svůj názor, postavit se k situaci, společně hledat východiska v případě nesouladu
- podpořit zaměstnance k sebehodnocení
- rozhovor ukončit pozitivně

▪ **MBO (Management by Objectives)**

Po motivačně-hodnotícím pohovoru také jedna z hojně využívaných metod. Její zaměření je především na budoucnost (budoucí cíle). Jejím prvotním úkolem je v první řadě *stanovení cílů* (tento proces se stává jádrem celého tohoto procesu).

Do hry zde vstupují i další velmi důležité fáze, jako:

- Plánování úkolů (jak stanovených cílů dosáhnout)
- Sebeřízení (důležitá je v tomto případě motivace pracovníka)
- Pravidelná kontrola (v 2-3 měsíčních intervalech, nadřízený podává pracovníkovi pravidelnou zpětnou vazbu)

Tato metodika je většinou zahrnuta v různé míře do motivačně-hodnotícího pohovoru.

▪ **Metoda zpětné vazby 360° (neboli vícezdrojové hodnocení)**

Tato metoda spočívá v hodnocení pracovníků, na základě výsledků hodnocení různými lidmi. Ve většině je tato metoda postavena na kompetenčním modelu a k její realizaci je nutná počítačová podpora, neboť bez jejího přispění by bylo její vyhodnocení téměř nemožné.

Zpětná vazba **360°** nám poskytuje variantu hodnocení výkonnosti, dovedností a chování zaměstnance ve srovnání s očekáváním organizace a požadavků na plnění jejích cílů a hodnot.

Velkou výhodou této metody je seříděnost a koncentrovanost informací, které jsou hodnotitelé pomocí počítačových programů schopni vyhodnotit během chvíle do přehledných schémat a grafů.

logo firmy	jméno firmy				Strana:	1 z 1																														
	Hodnotící karta pro metodu 360°				Evid. číslo:																															
jméno hodnoceného: [redacted]																																				
funkce hodnoceného: Manažer personálního poradensví				číslo útvaru:	[redacted]																															
kategorie hodnotitele: spolupracovník (kolega)																																				
<div> <div> <h3>1 Řízení a motivování lidí</h3> <p>Vzbuzuje respekt a důvěru, přijímá připomínky druhých. Podřízeným pracovníkům poskytuje zpětnou vazbu a motivuje je, prokazuje nadšení a optimismus. Rozvíjí kompetence a dovednosti svých podřízených a buduje zdroje útvaru v souladu se strategií firmy. V přiměřeném rozsahu deleguje odpovědnosti a pravomoci.</p> </div> <div> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">nevýznamné pro práci</th> <th colspan="2">důležité pro práci</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="3">účinný v použití</th> <th colspan="2">neúčinný v použití</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> </div> <div> <p>poznámka/komentář</p> </div> </div>							nevýznamné pro práci			důležité pro práci		1	2	3	4	5				X		účinný v použití			neúčinný v použití		1	2	3	4	5			X		
nevýznamné pro práci			důležité pro práci																																	
1	2	3	4	5																																
			X																																	
účinný v použití			neúčinný v použití																																	
1	2	3	4	5																																
		X																																		
<div> <div> <h3>2 Organizování a plánování práce</h3> <p>Organizuje a plánuje práci sobě a přiděleným pracovníkům s ohledem na strategické cíle firmy. Realisticky definuje úkoly, stanovuje jejich priority a přiděluje zdroje. Kontroluje plnění úkolů a efektivní využívání svěřených zdrojů a pracovního času.</p> </div> <div> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">nevýznamné pro práci</th> <th colspan="2">důležité pro práci</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="3">účinný v použití</th> <th colspan="2">neúčinný v použití</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> </div> <div> <p>poznámka/komentář</p> </div> </div>							nevýznamné pro práci			důležité pro práci		1	2	3	4	5			X			účinný v použití			neúčinný v použití		1	2	3	4	5				X	
nevýznamné pro práci			důležité pro práci																																	
1	2	3	4	5																																
		X																																		
účinný v použití			neúčinný v použití																																	
1	2	3	4	5																																
			X																																	

Obrázek č. 3 : Ukázka výstupu programů pro vyhodnocení metody zpětné vazby 360°

Hodnotitel	kompetence	Celkem význam	Celkem využití
hodnotitelé	sebehodnocení	43,8	43,2
	zákazníci	43,25	42,5
nadřízený	zákazníci	41	38
	spolupracovníci	46	46
	spolupracovníci	46	46
	nadřízený	44	42

- **Assessment centre / Development centre**

Development centre

Tuto metodu využíváme pro identifikaci rozvojových potřeb stávajících zaměstnanců. Jedná se o metodu novou, v současné době je již pevnou součástí moderních personalistických přístupů. Pomocí této metody jsou účastníci (většinou celé skupiny – pracovní týmy) pozorováni několika nezávislými hodnotiteli, kteří zkoumají účastníky DC při řešení různých modelových situací, případových studií a dalších situací. Díky výsledkům z těchto DC je možné lépe identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců, poskytnout jim okamžité zpětné vazby.

Assessment centre

Oproti Development centru se tato metoda používá především pro výběr budoucích zaměstnanců z určitého počtu uchazečů o pracovní pozici. Průběh tohoto hodnocení je obdobný jako u DC, hodnotitelé/pozorovatelé mohou díky pozorování uchazečů v různých situacích lépe poznat kandidáty a poté některého z nich doporučit pro obsazení dané pozice. Z pohledu kandidátů je to metoda velmi náročná a to jak psychicky, tak časově. Jsou většinou celodenního charakteru.

1.8.3 Kritéria hodnocení

Správné stanovení kritérií hodnocení je jedním z klíčových momentů přípravy procesu hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Tato kritéria jsou stanovena dle předpokladů a způsobilostí potřebných k výkonu dané pracovní pozice. Jedná se o odborné předpoklady (vzdělání, jazykové a odborné znalosti,...), osobní způsobilosti (postoje, osobnostní předpoklady), a další.

V následujícím přehledu jsou některá tato kritéria jmenována dle předešlé specifikace:

Odborné předpoklady

- Odborné znalosti
- Pracovní kázeň
- Iniciativa a samostatnost
- Smysl pro práci v týmu
- Spolehlivost
- Kvalita práce
- Kvantita práce

Osobnostní způsobilosti

- Aktivní přístup k práci
- Zvládání změn
- Prezentování
- Komunikace směrem k ostatním kolegům
- Odpovědný přístup k práci
- Ochota učit se
- Schopnost rozhodování
- Přijímání zodpovědnosti

1.8.4 Kompetenční model

Tato metoda je založena na sestavení a popisu kompetencí. Svým zaměřením je na kombinaci vědomostí, znalostí a zkušeností a dalších charakteristických vlastností (kompetencí), potřebných k plnění pracovních úkolů. Zaměstnance tedy hodnotíme srovnáním nastavených kompetenčních požadavků na pracovní místo a jeho plnění těchto požadavků.

Kompetenční model je určitým spojením napříč firemní strukturou. Jeho výhodou je totiž jednotnost ve stanovených kritériích pro hodnocení, srozumitelnost a možnost číselného vyhodnocení výsledků hodnocení. Na jeho základě je možné definovat jasný systém hodnocení, odměňování a rozvoje zaměstnanců.

Obrázek č. 4: Příklad kompetenčního modelu:



Zdroj: Trexima, s.r.o.

Jednotky měření, jejich stupnice a škála měření

V hodnocení pracovního výkonu je nejučinnější a nejjednodušší využití 4 základních jednotek a těmi jsou:

- kvalita
- náklady
- kvantita
- čas

Tyto jednotky mohou nabývat různých hodnot, které lze převést na body, které uplatňujeme v rámci stupnic měření.⁹

Stupnice

V následujícím přehledu uvedu stupnice nejvíce využívané:

- a) Trojdílná (1 – podprůměr; 2 – průměr; 3 – nadprůměr)
- b) Čtyřdílná (nemá středovou hodnotu; 2x nižší a vyšší střed)

⁹ HRONÍK, F. Hodnocení zaměstnanců. 2006. s. 42

- c) Pětídílná (nejuniverzálnější a nejvíce využívaná; velká možnost diferenciací;
0 – nedostatečná úroveň; 1 – podprůměrná úroveň; 2 – minimální úroveň;
3 – optimální úroveň; 4 – nadprůměrná/excelentní úroveň)
- d) dále se rozšiřují až ke stodílné stupnici

Tyto stupnice jsou charakterizovány většinou buďto verbálním/neverbálním či kombinovaným způsobem. **Neverbální** (grafické či numerické) stupnice jsou velmi populární i díky své přehlednosti, snadné měřitelnosti a jednoduchosti vyhodnocení. Díky tomu, že hodnotitel může určitým vlastnostem a schopnostem zaměstnance přiřadit jednotlivé „body“ je poté lépe schopen propojením těchto stupňů provést vyhodnocení pracovního výkonu. Většinou jsou ale využívány v kombinaci s **verbálními** stupnicemi, kdy se hodnocený i hodnotitel vyjadřují k určitým okolnostem, hodnoceným vlastnostem slovně a těmito projevy jsou poté hodnotitelem přiřazeny určité hodnoty.

Dále mezi stupnice a škály měření řadíme:

- metodu určení pořadí
- metodu přidělení bodů
- metodu párového srovnávání a mnohé další

1.8.5 Vyhodnocení a využití výsledku hodnocení

Vyhodnocování výsledků hodnocení pracovníků se koná vždy až po jeho skončení, kdy si přímý nadřízený pracovník zaměstnance zrekapituluje souhrn poznatků, které v průběhu získal a spolu s personalistou v rámci svých kompetencí stanoví celkové závěry, cíle a doporučená opatření jak pro zaměstnance, tak i vedení organizace. Ať už se jedná o jakoukoliv metodu pro hodnocení zaměstnance použitou – vždy by o dalších krocích a vyhodnocení měl rozhodovat přímý nadřízený pracovník – případně v supervizi manažera oddělení. Tyto závěry poté prodiskutuje s hodnoceným pracovníkem. Výsledkem takového rozhovoru by měla být jasně stanovená opatření, umožňující realizaci jednotlivých závěrů hodnocení.

Výsledné karty hodnocení pracovníka

Závěry a výsledky hodnocení jsou poté písemně zpracovány do Kariérní karty zaměstnance. Hodnotitel (přímý nadřízený), hodnocený (pracovník) i metodik (personalista) by měli tyto závěry stvrdit svými podpisy.

Jelikož každá společnost provádí hodnocení zaměstnanců za jiným účelem, pro ukázkou přiblížím nejčastější výstupy hodnocení v návaznosti na jednotlivé oblasti řízení lidí. Konkrétní výstupy u těchto oblastí by měly být jasně zaznamenány právě do Kariérních karet zaměstnance.

1.9 Motivace zaměstnanců

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru, popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí a jejím vlivem na pracovní výkon.¹⁰

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení cílů. Takoví lidé mohou být motivováni jednak sami od sebe, většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku.¹¹

Důležitým faktorem je, z jakého úhlu pohledu je na danou problematiku personálním útvarům a managementem společnosti pohlíženo. Existuje několik přístupů k motivaci – těmi nejvlivnějšími jsou:

- 1) Teorie instrumentality** – jde především o politiku cukru a biče, jež slouží k tomu, aby se lidé konali žádoucím způsobem

¹⁰ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. 2007 s. 219

¹¹ Tamtéž, s. 220

2) Teorie zaměřené na obsah – motivace je hlavním prostředkem k uspokojování potřeb a snaží se identifikovat ty potřeby, které ovlivní naše chování (= teorie potřeb).

- Maslow (1954): Maslowova hierarchie potřeb (existence 5ti základních potřeb: fyziologické, jistoty a bezpečí, sociální, uznání, seberealizace, které jsou společné pro všechny lidi)
- Herzberg a kol. (1957): Herzbergův dvoufaktorový model předpokládá, že lidé jsou schopni definovat podmínky, které je v jejich práci uspokojují, případně neuspokojují. Stanovuje tzv. dva faktory – satisfaktory (motivátory), které mají motivovat jedince k lepším výkonům a vyššímu úsilí; dále pak dissatisfaktory (hygienické faktory), které mají eliminovat nespokojenost se zaměstnáním a zvyšovat pozitivní postoj k práci.

3) Teorie zaměřená na proces – podle níž jsou hlavním motivátorem psychologické procesy.

Proces motivace obsahuje mnoho různých oblastí, které mohou firmy ve své strategii využívat k motivaci svých zaměstnanců. Přesto jsou mnohé z nich opomíjeny, mnohé v současné době celosvětové finanční krize zrušeny či omezeny. Jejich bližší funkce, struktura a využití jsou popsány dále v diplomové práci.

1.9.1 Odměňování

Odměňování v moderním personálním managementu neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné peněžní formy, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi

nezávisle na jeho pracovním výkonu pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník v organizaci pracuje.¹²

Hlavními úkoly systému odměňování jsou:

- zapůsobit na vnější prostředí (trh práce) potažmo na uchazeče o zaměstnání
- odměnit pracovníky adekvátně za odvedenou práci, jejich úsilí, za využití schopnosti a jejich loajalitu
- dopomoci ke konkurenceschopnému postavení na trhu
- stimulovat zaměstnance k neustálému zlepšování a sebevzdělávání
- odměňovat důsledně, spravedlivě, v souladu s legislativou
- funguje jako prostředek pro udržení klíčových pracovníků

Mnohé systémy odměňování jsou přímo navázány na hodnocení zaměstnanců, ve kterém se při jeho vyhodnocení sestavuje kariérní plán zaměstnanců, nastavují se budoucí cíle, a jako odměna za splnění těchto cílů také určitý platový posun, další rozvojový plán pracovníka a jiné výhody.

Finanční odměna

Mzda a další finanční odměny jsou jedním z nejdůležitějších motivačních prvků, které má organizace k dispozici. V následujícím přehledu jsou definovány základní mzdové formy využívané v České republice.

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v pracovním poměru, nestanoví-li zákoník práce jinak (§ 109 ods.2 zákoníku práce). Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě nebo v jiné smlouvě, popř. ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem, nebo mzdovým výměrem (§ 113 odst. 1 zákoníku práce).¹³

¹² KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. 2007 s. 283

¹³ D'AMBROSOVÁ, H., et al. Abeceda personalisty. 2009. s. 116

Plat* je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, který je uveden v § 109 odst. 3 zákoníku práce, nestanoví-li zákoník práce nebo zvláštní právní předpis jinak. Plat určuje zaměstnanci zaměstnavatel podle zákoníku práce, prováděcích nařízení vlády a v jejich mezích podle kolektivní smlouvy, popř. vnitřního předpisu. Plat nelze určit jiným způsobem, v jiném složení a v jiné výši, než stanoví zákoník práce a nařízení vlády vydaná k jeho provedení (§ 122 odst. 1 věta druhá zákoníku práce) ¹⁴

Mzdové formy

Formy mzdy představují ve mzdovém systému zpravidla soubor pravidel, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům. Mzdové formy nejsou stanoveny žádným právním předpisem.

Mezi základní mzdové formy, jež jsou dále zpravidla kombinovány s doplňkovými mzdovými formami, můžeme zařadit:¹⁵

a) časová mzda – je pravděpodobně tou nejpoužívanější mzdovou formou, kterou zaměstnavatelé používají především pro odměňování výkonu těch prací, jež není možno odměňovat na základě jiných faktorů než času a výkonu práce. Časová mzda představuje pro zaměstnance záruku určité úrovně mzdy nezávislé na ekonomických výsledcích podnikatelských aktivit společnosti a pro zaměstnavatele je nejméně administrativně náročná. Je však velmi malým motivačním prvkem a proto zaměstnavatelé používají doplňkových mzdových forem, které se stanovují vnitřním mzdovým předpisem, stávají se pohyblivou složkou mzdy a tak podněcují zaměstnance k lepším pracovním výkonům:

¹⁴ D'AMBROSOVÁ, H., et al. Abeceda personalisty. 2009. s 116

¹⁵ Tamtéž, s. 122-123

* platem a platovými tarify se v této diplomové práci dále nebudu zabývat, neboť se budeme pohybovat v komerční sféře (oblasti IT).

- prémie
- výkonnostní odměny (bonusy)
- mimořádné odměny
- osobní ohodnocení (osobní příplatky)

- b) podílová mzda** - je obvykle utvářena jako podíl (zpravidla v %) na výkonech v peněžitém vyjádření. Podílová mzda je na rozdíl od časové mzdy velmi motivující, neboť výše mzdy zaměstnance je určena na základě podílu na tržbách firmy za určité období. Podílová mzda se tedy používá zejména při obchodní činnosti a ve službách.
- c) úkolová mzda** - se stanovuje na základě počtu výrobků či pracovních výkonů, které zaměstnanec za určité časové období schopen zpracovat / vytvořit
- d) smíšená mzda** - je obvykle koncipována jako kombinace časové mzdy, úkolové nebo podílové mzdy

Dalším prostředkem jak zaměstnancům poskytnout odměnu za plnění pracovních povinností je možnost naturální mzdy. Zákoník práce umožňuje zaměstnavatelům poskytovat zaměstnancům naturální mzdu pouze v přiměřeném rozsahu a pouze se souhlasem zaměstnance. Z úpravy provedené v § 119 zákoníku práce vyplývá, že část mzdy je zaměstnavatel povinen vyplatit vždy v penězích, a to nejméně ve výši odpovídající minimální mzdě nebo příslušné sazbě nejnižší úrovně zaručené mzdy. Jako naturální mzdu lze poskytovat výrobky, výkony, práce a služby s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo návykových látek¹⁶.

Další využívané typy odměn jsou:

- odměny nepeněžní povahy
- zaměstnanecké výhody
- profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců

¹⁶ D'AMBROSOVÁ, H., et al. Abeceda personalisty. 2009. s 124

1.9.2 Zaměstnanecké výhody

Jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou. Jejich hlavním cílem je:

- poskytnout atraktivní souhrn zaměstnaneckých benefitů, který umožní jak získat tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky
- dále uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců (např. sportovní a kulturní vyžití, zdravotní péči)
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny (jako je příspěvek na penzijní připojištění či soukromé životní pojištění)¹⁷

Nastavení systému zaměstnaneckých výhod je pro organizaci velmi důležité. Nijak nesouvisí s pracovním výkonem zaměstnanců, mají spíše charakter pro posílení jejich loajality, důležitý vliv na vnímání pracovního prostředí a výkon organizace. V současnosti se mnoho firem rozhodlo pro omezení zaměstnaneckých výhod, neboť v době celosvětové finanční krize se pokoušejí o zmenšení nákladů všemi možnými způsoby a mnoho z nich se domnívá, že omezení/zrušení benefitů není pro organizaci životně důležitým faktorem.

1.9.3 Profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Dle Williamsovy (1998) definice „je vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznání a změny, které přináší, jsou relativně stabilní.“ Cílem politiky a programů vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat,

¹⁷ ARMSTROMG, M., Řízení lidských zdrojů. 2007 s. 595

cháпали, co musejí znát a být schopni dělat a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání.¹⁸

Na firemní vzdělávání se celosvětově vynakládá ročně více než 150 mld. USD. Firmy tak utratí v průměru 2,4% mzdových nákladů, ale soustavně zápasí s tím, jak měřit účinky a efektivnost této nehmatatelné investice.¹⁹

Rozvoj pracovníků je některými zaměstnanci vnímám jako druhořadý a nepodstatný, pro firmu je však jedním z velmi účinných způsobů „výchovy“ např. budoucích vedoucích/mistrů/manažerů, které společnost bude získávat z interních zdrojů. Jistě nejen proto by měly být stanoveny rozvojové cíle zaměstnanců – nebo také vzdělávací plány. Vzdělání a kvalifikovaní zaměstnanci jsou přeci jednou z hybných sil firmy pro plnění jejích dlouhodobých i krátkodobých vizí a cílů. Zaměstnanci v některých oborech jsou přímo nuceni k neustálému zlepšování svých znalostí a dovedností (informační technologie, právní odvětví, daňový systém a mnohé další).

¹⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 461

¹⁹ BERSIN, J. Efektivní vzdělávání ve firmách. HR forum. 2009. č. 10. s. 30-31

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V současné době pracuji jako personalista společnosti EC, a.s., kde mám na starosti kompletní zaměstnaneckou agendu. Všechny související činnosti samozřejmě vykonávám v přímém kontaktu s managementem společnosti. Jak jsem již poznamenala v začátku své diplomové práce, spolu s růstem společnosti se objevil i problém efektivnějšího využití lidského potenciálu. Společnost EC, a.s. je si plně vědoma toho, že jsou to právě lidé, kteří rozhodují o úspěšnosti organizací, a že jejich práce rozhoduje o tom, zda organizace uspěje na současném trhu informačních technologií a v mnohých případech i o tom, zda v podmínkách současného světa přežije. Proto se snažíme budovat pevnou „zaměstnaneckou“ základnu, o kterou se budeme moci opřít.

Každoročně po skončení účetního období pořádáme pro všechny zaměstnance celofiremní setkání, na kterých vedení společnosti informuje o hospodářských výsledcích za uplynulý rok a nastiňuje plány na rok následující. V roce 2010 nám byly představeny následující strategické cíle:

- větší důraz na kvalitu odevzdávané práce
- schopnost operativně připravovat projekty v čase, kvalitě a rozsahu, který zákazník žádá
- posílení osobní zodpovědnosti za vytvářené produkty a projekty
- řešení výsledků interního auditu společnosti

Záměrně jsem zmínila právě ty, které se týkají právě efektivního a kvalitního využití lidského potenciálu.

2.1 Interní audit

V 2. polovině roku 2009 se vedení společnosti po několika závažných situacích, které způsobily komplikace v práci na projektech pro naše klíčové klienty – pro zadání

zpracování interního auditu. Tento audit byl úkolem interního pracovníka – bezpečnostního manažera, který se již v minulosti zabýval analýzou procesů a dalších činností společnosti EC, a.s. – v rámci certifikace norem ISO ČSN EN ISO 9001:2000 a ČSN EN ISO/IEC 27000. Oblastí, kterou se v interním auditu zabýval, bylo především vývojové oddělení společnosti, v jehož fungování se v minulosti objevila řada procesních chyb. Z hlediska využití lidského potenciálu jsme se soustředili také na personální audit, díky kterému byla provedena analýza výkonu jednotlivých funkcí personálního oddělení, podkladů pro profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců, motivačních nástrojů ve společnosti využívaných, a také řešení personálních kapacit (personální plánování). Na základě výsledků daného auditu bylo zjištěno několik nedostatků, kterým se detailněji věnuji právě v analytické části své diplomové práce a jejich řešení následně předložím vedení společnosti.

2.2 Společnost EC, a.s.

V celé diplomové práci bude záměrně uveden fiktivní název společnosti, neboť jsem vázána smlouvou o mlčenlivosti a vedení EC, a.s. si nepřeje její zveřejnění. Tuto práci však vedení firmy pojímá pozitivně i z hlediska vlastního zhodnocení a zjištění variant ke zlepšení personální práce.

Charakteristika společnosti EC, a.s.

Firma EC a.s. vznikla v roce 2000 se základním kapitálem 8 000 000 Kč v podobě 800 ks akcií na jméno o jmenovité hodnotě 10 000 Kč. V jejím čele od počátku její působnosti stojí předseda představenstva.

Jde o samostatnou akciovou společnost, která není členem žádné skupiny a není v ní uplatňován majetkový vliv jiných společností. Společnost má hlavní sídlo v Brně. Nemá žádné dceřiné společnosti.

Zaměření

Hlavní předmět podnikání:

- Programování

Vedlejší předmět podnikání

- Poradenství v oblasti informačních technologií
- Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
- Reklamní činnosti
- Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství

Společnost EC, a.s. je jednou z předních českých firem zabývajících se informačními technologiemi a vývojem softwaru. Na trhu informačních technologií a služeb působí již od roku 2000. Pro své zákazníky vytváří unikátní systémy, které jim pomáhají v podnikání, snižují náklady a zvyšují efektivitu práce a konkurenceschopnost. Mezi její klienty patří významné české a zahraniční společnosti, které pokrývají prakticky všechna odvětví ekonomiky, od finančních institucí, přes výrobní, průmyslové a telekomunikační firmy, společnosti podnikající v oblasti služeb až po organizace státní správy.

V roce 2004 se společnost začala významně orientovat na vývoj loterijních a sázkových systémů. Tyto její aktivity v oblasti komplexních loterijních a sázkových systémů tvořily v roce 2009 zhruba 60 – 70% celkového obrátu společnosti.

Certifikace

Ve společnosti EC, a.s. funguje systém managementu, který je certifikován podle normy ČSN EN ISO 9001:2000, dále pak ČSN EN ISO/IEC 27000 – systém pro řízení bezpečnosti informací. Další v přehledu v následující tabulce č. 5:

Certifikát	Popis
Certifikát dle ČSN EN ISO 9001:2000	Pro systém managementu jakosti
Certifikát dle ČSN EN ISO/IEC 27000	Pro systém efektivního řízení bezpečnosti informací (ISMS) v organizaci
Potvrzení Národního bezpečnostního úřadu podle §62 odst. 1 zákona č. 148/1998 Sb., o ochraně utajovaných skutečností a o změně některých zákonů	Společnosti EC, a.s. se může seznamovat s utajovanými skutečnostmi do a včetně stupně utajení DŮVĚRNÉ

Zaměstnanci

Společně s rozvojem projektů a jejich rychle rostoucím potřebám a náročnosti byla společnost EC, a.s. postupem času nucena k rozsáhlé expanzi. Ta největší přišla v letech 2006-2008. Z tehdejšího počtu 45-ti zaměstnanců pracuje dnes ve firmě již více než 100 odborníků z oblasti informačních technologií.

Tabulka č. 6 - Vývoj počtu pracovních míst od roku 2005

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet míst	27	45	63	92	99	104

Zdroj: Personální databáze společnosti EC, a.s.

Dá se tedy říci, že se firma velmi rychle rozrostla – s tím také souvisejí některé negativní jevy a nedostatky, které se díky tomu projeví v průběhu jejího fungování v procesu formování a využití lidského potenciálu.

Fluktuace zaměstnanců

= rozvázání pracovního poměru za účelem navázání jiného pracovního poměru²⁰.

Ukazatelem je:

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{suma rozvázaných pracovních poměrů}}{\text{průměrný evidenční stav zaměstnanců}}$$

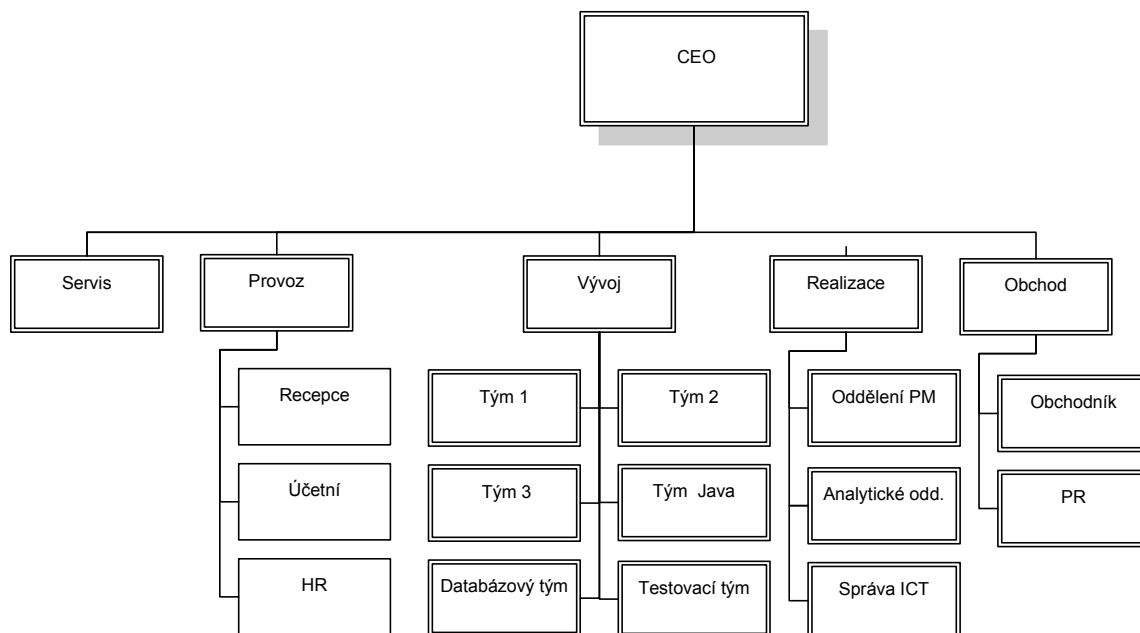
V EC, a.s. je za poslední dva roky míra fluktuace následující:

2008 – 8,7%

2009 – 5,7%

Dle některých názorů je míra fluktuace v rozmezí 5 - 10 procent prospěšná. Nespokojení zaměstnanci jsou vystřídáni novými a motivovanými kolegy. Je zde také podpořen mírný nátlak na vnitřní konkurenci, kdy je špatný zaměstnanec nahrazen novým „lepší“ . Ve společnosti EC, a.s. je fluktuace v této hranici.

Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti EC, a.s.



²⁰ D'AMBROSOVÁ, H., et al. Abeceda personalisty. 2009. s 64

Firma EC, a.s. má organizační strukturu liniovou – tzn., že je jasně stanovena nadřízenost a podřízenost jednotlivých útvarů. V čele stojí CEO – předseda představenstva, v další linii jsou členové top managementu. Každý z jeho členů má na starosti řízení konkrétní oblasti (servisní oddělení, provoz, vývoj, realizace, obchodní oddělení). Některá tato oddělení jsou dále členěna na týmy, které jsou zaměřeny technologicky v závislosti na tom, jací zaměstnanci a s jakým odborným zaměřením v nich pracují.

Každý zaměstnanec má stanoveny jasné pravomoci a zodpovědnosti a to ve vlastním popisu pracovního místa (viz příloha č. 1)

Pracovní pozice firmy EC, a.s.

Vývojové:

- Samostatný analytik
- Vývojář .NET, JAVA, MS-SQL
- Projektový manažer
- Konzultant podpory zákaznických systémů
- Samostatný tester
- Správce ICT
- Resource manažer

Pracovníci vývoje, realizace, servisu zabezpečují komplexní zajištění vývoje softwaru a to od jeho návrhu (projektový manažer, analytik) přes analýzu (analytik), vývoj (všechna zmíněná oddělení), testování chyb softwaru (testovací oddělení), a následný servis. Oddělení správy ICT zajišťuje komplexní technické zázemí chodu společnosti. Pracovní pozice v oddělení vývoje a realizace jsou dále děleny do kategorií dle zkušeností a znalostí zaměstnance SENIOR x SAMOSTATNÝ PRACOVNÍK x JUNIOR. Od tohoto zařazení se také odvíjí např. finanční hodnocení daných pracovníků, některé benefity apod.

Provozní:

- Účetní
- Personalista
- Asistentka/recepční
- Obchodník
- Marketingový pracovník

Zaměstnanci provozního a obchodního oddělení zabezpečují plynulý chod firmy a to z hlediska nutné administrativy a legislativního vymezení a to např. v oblasti účetnictví, personální práce a související agendy, BOZP a PO, a mnohého dalšího. Obchodníci mají v součinnosti s obchodním ředitelem zabezpečit business plány (obchodní strategii) na jednotlivá období a také zajišťovat přímý kontakt s klienty. Pro zviditelnění společnosti a hledání dalších možných variant pro uplatnění na trhu informačních technologií zde pracuje také marketingový pracovník, který zpracovává nejen reklamní agendu, ale také různé tržní průzkumy.

Vedení společnosti:

- Manažer servisního oddělení
- Manažer vývoje
- Manažer realizace
- Obchodní ředitel
- Finanční a provozní manažer
- Předseda představenstva (CEO)

2.3 Hlavní oblasti analýzy společnosti EC, a.s. v souvislosti s využíváním lidského potenciálu

Jelikož metody pro efektivní využití lidského potenciálu v organizaci zahrnují několik oblastí personálního managementu, ráda bych každou zvlášť nyní uvedla v souvislosti se společností EC, a.s. a jejím současným využíváním a strategií.

Jde především o oblasti:

- Personálního plánování, získávání a výběr vhodných pracovníků
- Hodnocení pracovního výkonu
- Motivace zaměstnanců

2.3.1 Personální plánování, získávání a výběr vhodných pracovníků

Personální plánování

Oblast plánování nových pracovníků je ve společnosti EC, a.s. ve svých počátcích. Bohužel doposud nejsou takovéto plány stanoveny a není tudíž dopředu nikdy jasné, kolik budeme nabírat / či propouštět zaměstnanců. Pro mne jako pro personalistu společnosti takovýto stav velmi komplikuje náборы nových zaměstnanců, neboť většinou není mnoho časového prostoru pro vyhledávání kvalifikovaných kandidátů. Je to problém, který způsobuje v návaznosti vážné komplikace v dalších oblastech práce. Především zapříčiňuje přetíženost stávajících zaměstnanců EC, a.s. a potažmo i problémy na projektech firmy (pokud je zaměstnanců nedostatek a jsou přetíženi – není možné dodat projektové práce pro klienty ve sjednaných termínech). Řešením by v tomto případě mohlo být zavedení role tzv. Resource manažera. Tento manažer by měl mít na starosti komplexní plánování zaměstnanců na projektech. V úzké spolupráci s projektovými manažery a vedoucími pracovních týmů rozdělovat pracovníky do projektů dle potřeby a jejich vytížení by tudíž nemělo přesáhnout 100% jejich možného pracovního fondu. Tento systém je momentálně ve společnosti EC, a.s. v počátcích svého fungování, proto není možné prozatím vyhodnotit jeho účinnost a výsledky.

Náborová strategie EC, a.s.

Zdrojů k získávání pracovníků je celá řada, jejich využití samozřejmě závisí na mnoha faktorech jako například – pro jakou pracovní pozici pracovníka hledáme, v jakém oboru, jaký máme na nábor stanovený rozpočet, atp. Současný trh práce nabízí celou řadu variant. V následujícím přehledu jsou znázorněny ty varianty, pro které se společnost EC, a.s. rozhodla a kterých v současné době využívá.

▪ **Agentury práce (také personální agentury)**

Společnost EC, a.s. od svého počátku spolupracovala se třemi předními personálními agenturami ČR. Z počátku fungování firmy byly tyto agentury jediným externím zdrojem pro získávání pracovníků, neboť zde nebyl personalista, který by tyto náborové zabezpečoval a zaměstnance hledal i pomocí jiných způsobů. Nutno říci, že v té době byl v náborové agendě značný zmatek, neboť s konzultanty těchto agentur komunikovalo mnoho lidí (asistentky, vedoucí jednotlivých týmů apod.), nebyla jasně stanovena kritéria a požadavky na jednotlivé pracovní pozice a mnohé další.

Poté, co jsem do společnosti v červenci roku 2007 nastoupila, eliminovali jsme využívání služeb těchto agentur a jako náborový prostředek jsme zvolili jiné varianty jako je například inzerce na internetových pracovních serverech, spolupráce s vysokými školami a další uvedené v práci dále. Od roku 2008 až doposud byla tedy spolupráce s nimi značně až úplně omezena. Údaje v následující tabulce ukazují na výdaje, které byly spojené s čerpáním služeb personálních agentur za rok 2007, tedy za dobu, kdy jich bylo využíváno nejvíce. Platební podmínky těchto agentur jsou v příkladech rozvinuty v teoretické části této diplomové práce, většinou se však jednalo o částku ve výši 3násobku průměrného měsíčního výdělku zaměstnance.

Tabulka č 7: Porovnání zisků jednotlivých personálních agentur za rok 2007 za poskytnuté služby společnosti EC, a.s.

AP	Celkem zaměstnanců	Zaplaceno (bez DPH)	Průměrná částka za zaměstnance
A	5	245 800,00 Kč	49 160,00 Kč
B	3	163 000,00 Kč	54 333,33 Kč
C	21	1 014 600,00 Kč	48 314,00 Kč
Celkově vyplaceno AP za rok 2007 (bez DPH)			1 423 400,00 Kč

Zdroj: Personální databáze společnosti EC, a.s.

Jak je z uvedených částek patrné, získávání zaměstnanců z personálních agentur nebyla nijak levná záležitost. Bohužel však v průběhu této spolupráce vyvstaly spíše problémy

týkající se kvality kandidátů doporučených personálními agenturami. Tito kandidáti vůbec neodpovídali námi požadovanému profilu a konzultanti těchto agentur mezi sebou spíše soupeřili o to, kdo nám zašle více životopisů. Tato varianta se pro nás tedy stala mnohem časově a administrativně náročnější a tudíž jsme se začali soustředit na jiné způsoby náboru zaměstnanců.

▪ Inzerce

Tento způsob vyhledávání zaměstnanců se stal jedním z nejvíce preferovaných a to hlavně díky jeho flexibilitě a cenovým podmínkám. V dnešní době je možno vybírat si z celé řady variant:

a) Internetové inzertní servery

V současné době jeden z nejvyužívanějších způsobů náboru zaměstnanců ve firmě EC, a.s. Inzerujeme na portále:

- <http://www.jobs.cz> , který je spojen s portálem <http://www.prace.cz>
- účinnost inzerátů, ve kterých nabízíme volné pracovní pozice, je znázorněna v tabulce na konci této kapitoly

Tabulka č. 8: Finanční podmínky inzerce na portále jobs.cz:

Jednorázový inzerát			Kreditní předplatné		
	2 týdny	1 měsíc	Služba	Cena	Počet kreditů
Region	4 900 Kč	5 900 Kč	Mini	35 000 Kč	80
Praha	5 900 Kč	6 900 Kč	Start	55 000 Kč	150
Celá ČR	13 900 Kč	14 900 Kč	Medium	85 000 Kč	300
			Standard	120 000 Kč	600

Zdroj: <http://www.jobs.cz>

- Pro efektivní využití ve společnosti EC, a.s. byl zvolen systém kreditního předplatného, kde jsme objednali službu MINI. Tyto kredity čerpáme v systémech portálu jobs.cz a práce.cz pro zadávání inzerce volných pracovních míst a tyto limity pokryjí naše náborové potřeby v této oblasti. S 80-ti kredity jsme schopni za tuto službu vystavit cca 26 inzerátů s délkou vystavení až jeden měsíc.
- Na českém trhu s těmito službami je mnoho jiných inzertních serverů jako např. sprace.cz; jobonline.cz; cvonline.cz; profesia.cz;... Ze zkušenosti však vím, že jobs.cz a práce.cz jsou ty servery, které jsou z hlediska návštěvnosti uchazeči o zaměstnání na nejvyšší úrovni, díky dobrému marketingu jsou také v České republice jedny z nejznámějších a celkově nejvyužívanějších (i ze strany zaměstnavatelů).

b) Tiskovou inzerci firma nevyužívá a to hlavně z důvodu malého zájmu naší cílové skupiny IT specialistů. Tito uchazeči jsou svým zaměřením blíže právě internetu a její také v největší míře využívají a to i k hledání zaměstnání.

c) Reklamu v rádiu jsme realizovali v listopadu roku 2009. Náš 20-ti vteřinový spot běžel v rádiu Kiss Hády – Brno a Krokodýl – Brno a to 5krát denně po dobu jednoho týdne. Jelikož ohlasy z tohoto způsobu náboru nebyly valné, další akce jsme nezaváděli.

▪ **Programu podpory náboru zaměstnanců**

získávání kontaktů potenciálních zaměstnanců pomocí doporučení zaměstnanců stávajících. Tento program je ve společnosti EC, a.s. součástí systému benefitů a je zaměstnanci hojně využíván. Mnoho z nich má známé a kamarády pracující v oboru informačních technologií. V případě, že tito hledají nové uplatnění a zaměstnání, mohou naši zaměstnanci daného známého doporučit do výběrového řízení k nám do společnosti. Pokud uchazeče z jejich doporučení přijmeme, má zaměstnanec nárok na vyplacení finanční odměny dle následujícího klíče:

- za doporučení kolegy na juniorskou pozici náleží odměna ve výši 5 000 Kč,
- za kolegu na seniorské pozici nabízíme odměnu 10 000 Kč.

▪ **Spolupráce s vysokými školami**

Od počátku fungování EC, a.s. firma zaměstnává studenty. Jedná se převážně o částečné/plné pracovní úvazky. Těmto zaměstnancům je poskytována plná flexibilita v rámci pracovní doby – dle domluvy s přímým nadřízeným studenti docházejí do školy v rámci pracovního týdne. Někteří z nich studují dálkově (víkendově) – jejich studium je tedy v rámci práce nijak časově neovlivňuje. Do takovýchto zaměstnanců je oproti těm s praxí a zkušenostmi nutno investovat mnohonásobně více času a finančních prostředků. Jelikož máme v této oblasti velmi dobré zkušenosti a z juniorských pracovníků se v průběhu let fungování v EC, a.s. stali skuteční odborníci ve svém oboru, hledali jsme užší způsob spolupráce právě s vysokými školami.

Momentálně pracuje v EC, a.s. 18 studentů, z toho 9 má pracovní úvazek zkrácený.

Koncem roku 2008 jsme navázali spolupráci s **Fakultou informatiky (FI) Masarykovy univerzity v Brně (MU)**, která začátkem roku 2007 založila Sdružení průmyslových partnerů s cílem institucionálně zaštitit rozrůstající se kontakty s průmyslovou sférou a stali jsme se tedy průmyslovými partnery. Základem spolupráce je společný zájem zúčastněných subjektů. Hlavním cílem, který si toto sdružení stanovilo, je spolupráce při vzdělávání a výchově nových absolventů a následně také umožnění jejich průběžného celoživotního vzdělávání. Další, pro podniky velmi důležitou, oblastí zájmu je také spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje.

Využití (aplikace) výsledků realizovaných na školách

Díky přednáškám, kterých se EC, a.s. jako průmyslový partner zúčastnila, byla společnost prezentována zároveň s nabídkou možnosti navázání spolupráce se studenty fakulty, případně pomoc ze strany společnosti v průběhu jejich studia (zaštitění jejich bakalářských a diplomových prací atp.).

V následujícím přehledu jsem shrnula dosavadní poznatky z provedené analýzy prostředí ovlivňující získávání a využití lidského potenciálu společnosti EC, a.s.

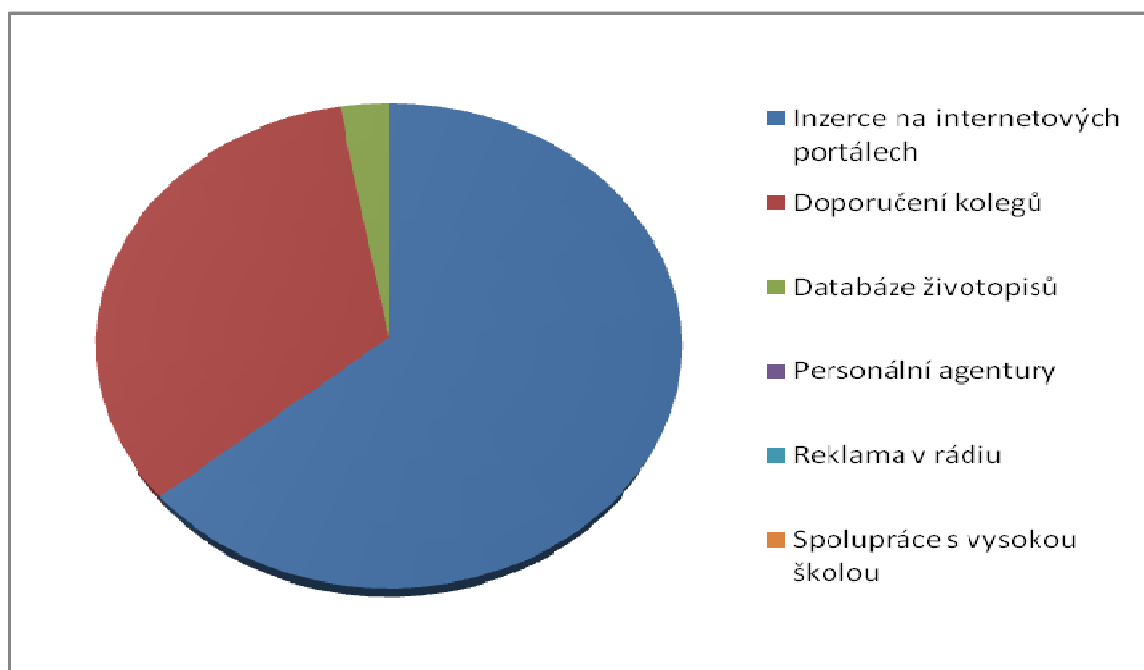
Záměrně jsem zvolila analýzu dvou období a to let 2008 a 2009, neboť právě v těchto letech probíhalo rozčlenění a vytříbení způsobů a variant získávání pracovníků pro společnost.

Tabulka č. 9: Přehled externích prostředků využitých v náborové strategii spol. EC, a.s. a počet zaměstnanců získaných (2008+2009)

	2008	2009
Inzerce na internetových portálech	23	12
Doporučení kolegů	12	7
Databáze životopisů	1	1
Personální agentury	0	0
Reklama v rádiu	0	0
Spolupráce s vysokou školou	0	0

Zdroj: Personální databáze společnosti EC, a.s.

Graf – tabulka č. 9 pro názornost znázorněna graficky



Slabá místa v oblasti náboru zaměstnanců

- nestanoven plán náboru nových zaměstnanců
- přeplnění trhu práce málo kvalifikovanými kandidáty (nutná úzká specializace zaměstnanců na specifické technologie)
- podfinancované možnosti náboru (reklama, spolupráce s personálními agenturami,...)
- nekvalitní služby personálních agentur
- velké platové očekávání kandidátů

Současný stav na trhu práce v České republice je od minulých let značně odlišný. Díky krachu či restrukturalizaci malých ale i větších firem (např. zaměřených na rizikové sektory jakými bylo bankovníctví a další, které v rámci nutných úsporných/výdajových opatření ustoupili od realizace některých zakázek), je trh práce přeplněn kandidáty, kteří se ucházejí o volné pracovní pozice. Mnoho prognóz říká, že je trh práce v současné době naplněn odborníky, a ti jsou pro firmy finančně „dostupnější“ než v jiných obdobích. Ze zkušenosti musím říct, že tomu tak není. Firmy se snaží si své klíčové zaměstnance udržet a propouštějí ty, kteří pro ně nejsou zdaleka tak efektivní. Na trh práce se tudíž uvolňují pracovníci z různých oblastí, s rozlišnými zkušenostmi. Jejich profily však ne vždy odpovídají potřebám zaměstnavatelů – ti totiž nehledají pouze průměrné zaměstnance, ale v případě, že vůbec někoho v dnešní době hledají, chtějí již zkušeného odborníka. Tyto poznatky určitě neplatí pro všechny oblasti trhu, jde především o obor podnikání naší společnosti a tím jsou informační technologie. Společnost, ve které pracuji, je svým zaměřením na sázkové a loterijní systémy velmi specifická, a i když je zaměstnanců v oboru informačních technologií na trhu více, pro potřeby vývoje v naší společnosti je nedostačující. Uchazeči o zaměstnání, kteří jsou v současné chvíli na trhu práce v této oblasti, nedosahují takových kvalit, jakých by bylo potřeba. Systémy a informační technologie, ve kterých vyvíjíme pro naše klienty na zakázku software, jsou natolik jedinečné, že zaškolení jakéhokoliv zaměstnance stojí společnost nemalé finanční prostředky. Kandidáti, kteří k nám nastoupí, bohužel nemohou mít s těmito technologiemi takové zkušenosti, které jsou zapotřebí.

Důsledkem takovéto situace je trvalý nedostatek kvalifikovaných pracovníků, a přetížení pracovníků stávajících. Díky velkému tlaku, který je na zaměstnance v současné době, díky dokončování několika velmi významných projektů vyvíjen, je možná vyšší míra fluktuace. Někteří zaměstnanci jsou natolik pracovní vyčerpaní, že u nich hrozí tzv. syndrom vyhoření.

2.3.2 Hodnocení pracovního výkonu

V rámci efektivního využití a zabezpečení lidského potenciálu v organizaci nemůžeme uvažovat pouze z hlediska vyhledávání kvalifikovaných pracovníků a jejich plánování, ale je nutné se také zaměřit na zaměstnance stávající, neboť právě v nich již máme investován jistý kapitál a oni tvoří naši pevnou zaměstnaneckou základnu. Takovéto zaměstnance jsme již poznali v pracovním procesu, máme představu o tom, co od nich můžeme očekávat a i představu s jakou problematikou se na ně můžeme obrátit, jaké úkoly jim přidělit.

V průběhu vzájemné spolupráce je však zapotřebí se zaměřit i na to, že jde o dvoustranný vztah zaměstnanec x zaměstnavatel, kdy bychom měli brát v potaz názory a podněty zaměstnance. Firma může stanovit zaměstnanci plán vzdělávání pro zvyšování jeho kvalifikace, nastavit kariérní a mzdový plán, a mnohé další, ale pokud zaměstnanec nebude s touto strategií svého rozvoje ztotožněn, pokud mu nedáme možnost vzájemné diskuze a spolurozhodování o jeho budoucí profesní dráze – nebude spokojen a není jisté, zda bude chtít v organizaci setrvat. V interním prostředí mnoha firem dochází k tomu, že jsou její zaměstnanci v těchto oblastech velmi zanedbáváni. Někteří manažeři jsou přesvědčeni o tom, že hodnocení zaměstnanců jsou pouze jakési psychologické obecné definice a že vzdělávání zaměstnanců je zbytečné – mohou se přeci zdokonalovat sami sebevzděláváním. Většina firem na to také mnohdy doplácí, protože jejich zaměstnanci jsou demotivovaní, nejsou ke společnosti loajální, necítí ducha firmy,...

Při analýze interního prostředí naší společnosti jsem zjistila velmi vážné nedostatky v této oblasti, kterými bychom se pro správné další fungování firmy měli rozhodně zabývat.

Hodnocení zaměstnanců ve firmě EC, a.s.

Do roku 2007 nebyl ve firmě nikdo, kdo by zabezpečoval zaměstnaneckou agendu. Zaměstnanci se v této době mohli se svými problémy obracet pouze na své přímé nadřízené, kteří jsou ale spíše technologickými poradci a vedoucími, nikoliv manažery. Pracovníci dostávali zpětnou vazbu na svou práci pouze v případě problému (negativní hodnocení), nikdy jako pochvalu. Tento stav byl dále neudržitelný a byl jedním z podnětů ke vzniku personálního oddělení.

a) Pohovory před koncem zkušební doby

Po svém nástupu do společnosti jsem v oblasti hodnocení zaměstnanců v první řadě zavedla tzv. pohovory před koncem zkušební doby. Na těchto pohovorech se setkají hodnocený zaměstnanec, kterému končí zkušební doba, jeho přímý nadřízený a personalista. Cílem těchto pohovorů je v první řadě zjistit pocity zaměstnance z jeho současného pracovního zařazení, dojmy z pracovního prostředí, týmu a hlavně to, zda mu vyhovuje jeho současné projektové zaměření. Ze strany EC, a.s. daného zaměstnance poté zhodnotí po pracovní stránce jeho přímý nadřízený a v případě nějakého nedostatku si mohou situaci vyjasnit a nastínit možná budoucí řešení. Dle mého názoru jsou tyto pohovory velmi důležitou součástí procesu adaptace a vývoje pracovníka, z hlediska firmy jde mimo jiné i o závažné rozhodnutí o budoucí spolupráci s pracovníkem (všichni zaměstnanci mají pracovní smlouvy na dobu neurčitou), a také jde o důležitý krok z hlediska jeho budoucího vývoje a využití ve společnosti. Jejich hlavním a samozřejmě nejdůležitějším cílem je zjištění, zda spolu obě strany dokáží navzájem spolupracovat, zda je splněno očekávání stanovené na počátku pracovního vztahu, které jsme si na počátku pracovního vztahu stanovili. Pro obě strany jde o velmi důležitou zpětnou vazbu.

b) Hodnocení zaměstnanců

Jak již bylo definováno v teoretické části mé diplomové práce, jedná se o:

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní

chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům, či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku

- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci

V poslední době se stále více hodnotí i to, jaké jsou schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka.²¹

Samotný proces hodnocení má velký význam nejen pro zaměstnavatele, ale především pro každého jednotlivého zaměstnance. Je neocenitelnou součástí firemní strategie a souvisí s celou řadou další personální práce, jako je např. strategie náboru a plánování, systém odměňování zaměstnanců, tvorba vzdělávacích plánů. Jde tedy o oblast, která by neměla být ve firmách opomíjena, byť tomu tak často bývá.

Ani společnost EC, a.s. není výjimkou. Jde především o **absolutní absenci takového systému hodnocení zaměstnanců.** Doposud žádné takovéto hodnocení ve firmě neprobíhá ani v minulosti neproběhlo. Je tedy zapotřebí se na tuto oblast zaměřit a rozhodnout o dalších možnostech a nastavení strategie a procesů v této oblasti.

Hodnocením zaměstnanců se ve své diplomové práci zabývám zcela záměrně, neboť v rozvoji a využití lidského potenciálu hraje velmi důležitou a podstatnou roli. Neméně důležitý je poté motivační program, který by měl být spolu s hodnocením zaměstnanců provázán.

²¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 207-208

Slabá místa v oblasti hodnocení zaměstnanců

- absence komplexního systému hodnocení zaměstnanců

Díky absenci tohoto systému vyplývají i další problémy, které se týkají využití lidského potenciálu. Primárně jde o zpětnou vazbu, která by měla zaměstnanci i zaměstnavateli poskytnout pohled a vyhodnocení např. plnění pracovních úkolů pracovníka, jeho pracovní chování, vztahy na pracovišti a vztahy k zákazníkům, jeho možný budoucí rozvoj a fungování ve společnosti a mnohé další. V součinnosti se zaměstnanci by pak na základě dosažených výsledků měla firma EC, a.s. hledat cesty ke zlepšení pracovního výkonu, pracovního prostředí, možnosti rozvoje zaměstnanců,...

Důsledkem je v tomto případě nejasné povědomí zaměstnanců společnosti EC, a.s. o potenciálu a výkonu svých pracovníků. Nelze je efektivně rozvíjet a využívat jejich znalostí a dovedností.

2.3.3 Motivace zaměstnanců

V oblasti motivace zaměstnanců existuje mnoho metod pro její efektivní uplatňování vůči zaměstnancům společnosti. Jednou z nejdůležitějších je ve společnosti EC, a.s. systém odměňování, který je tvořen z následujících částí:

- Finanční odměna (mzda, plat, ost. složky)
- Odměna nepeněžní povahy
- Zaměstnanecké výhody
- Profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců

Ne všechny jsou ve společnosti EC, a.s. samozřejmostí.

Finanční odměna

Jde o jeden z největších motivačních prvků v organizaci. Samozřejmě jsou důležité i ostatní faktory, jako je nepeněžní odměna, zaměstnanecké výhody a další, finanční odměna je však vždy na vrcholu této pyramidy. Pro správné fungování firmy je naprosto nezbytné aby měla

jasně stanovenou mzdovou politiku, strukturu odměn a mohla tak odměnit pracovníka na základě jeho skutečně odvedeného pracovního výkonu.

▪ **Mzdová politika v EC, a.s.**

Mzda každého zaměstnance je stanovena při podpisu pracovní smlouvy v samostatném dokumentu – mzdovém výměru – který je nedílnou součástí pracovní smlouvy. U všech pracovníků EC, a.s. je mzdový výměr koncipován na fixní a pohyblivou složku mzdy, přičemž pohyblivá složka je přidělována měsíčně dle výkonu zaměstnance v příslušném období - standardně ve výši 50%. Ke mzdě dále přidělujeme projektové odměny, které jsou vypláceny v milnících projektu, na kterém zaměstnanci pracují.

Takto nastavený systém (fixní a pohyblivá složka mzdy a projektové prémie) není pro společnost našeho zaměření (oboru informačních technologií) nic neobvyklého a prozatím je pro nás tou správnou cestou ke spokojeným zaměstnancům. Detaily k vyplácení mzdy, příplatků za odvedenou práci dle zákoníku práce a dalším podrobnostem jsou uvedeny ve vnitřních předpisech a směrnících společnosti EC, a.s.

▪ **Mzdový tarif**

Ve firmě pracují zaměstnanci různých znalostí a zkušeností a proto je nutné je rozřadit při nástupu do určitých platových tarifů. Většinou se tato oblast dotýká oddělení vývoje SW, kdy jsou rozdíly mezi zaměstnanci velmi patrné. Stanovili jsme tedy 3 stupně kvalifikace pracovníků a to:

Junior vývojář

Samostatný vývojář

Senior vývojář

Každá z těchto úrovní má svůj mzdový tarif (platové rozmezí), ve kterém se daný pracovník se zařazením do dané kategorie pohybuje a pro který má stanoveny určité pravomoci a zodpovědnosti. Tato rozpětí se navzájem překrývají, v případě, že některý pracovník již dosáhne určité hranice – zvažujeme jeho povýšení, přiřazení dalších pracovních povinností a další.

▪ **Porovnání mzdových podmínek u jiných zaměstnavatelů**

Jelikož se pohybujeme v odvětví informačních technologií, kde jsou zaměstnanci velmi cenným kapitálem pro konkurenceschopnost a úspěšnost firmy, snažíme se jejich mzdové podmínky přizpůsobit plně nabídce trhu. V současné době firma zvažuje účast na mezinárodních průzkumech celosvětově uznávané společnosti Mercer, díky kterým bychom pomocí metody benchmarkingu mohli porovnat například platové podmínky naší organizace s konkurenčními společnostmi a na základě zjištěných poznatků nastavit tuto strategii lépe a efektivněji.

Odměna nepeněžní povahy

V tomto případě lze do této oblasti zařadit především spokojenost stávajících zaměstnanců, kteří pracují na velmi zajímavých a zásadních projektech pro klienty celosvětově známých jmen. Systémy, na kterých pracují, jsou velmi unikátní, mnozí z našich zaměstnanců byli přímo u jejich „zrodu“.

Dalším takovouto výhodou je nepochybně i pracovní prostředí, ve kterém se pohybujeme v zaměstnání. Společnost EC, a.s. se pro svoje zaměstnance snažila vytvořit takové pracovní prostředí, aby se v prostorách zaměstnanci cítili dobře. V roce 2008 byla celá firma přestěhována do větších prostor, byla vytvořena takzvaná odpočinková místa, kde si zaměstnanci mohou v klidu vyřídit i soukromé záležitosti aj.

▪ **Zaměstnanecké výhody**

Mezi zaměstnanecké výhody v EC, a.s. řadím především komplexní a propracovaný systém benefitů, který společnost svým zaměstnancům nabízí. Firma přispívá či z plné části hradí různé volnočasové aktivity (sport, kultura), jsou zde zahrnuty i rodinné, vzdělávací aktivity a mnoho dalších. Víme, že věková struktura firmy je rozličná a ne všichni zaměstnanci preferují kulturu či sportovní aktivity. Proto jsme se snažili zvolit takový systém, ze kterého by si každý vybral něco. Ohlasy na tento systém jsou většinou kladné, víme však, že se nelze zavděčit všem. Benefity jsou členěny do několika oblastí. (viz. tabulka č. 10)

1) Péče o zdraví
stravenky
očkování proti chřipce nebo vitamínové balíčky
pravidelné vyšetření zraku
sick days

2) Sportovní aktivity
permanentky na squash, krytý bazén, fitness centrum
pronájem tělocvičny pro zaměstnance 1x/týden
účast na různých sportovních soutěžích (vlastní družstvo)

3) Kulturní fond

4) Rekreace
5tý týden dovolené navíc
celofiremní dovolená

6) Speciální benefity
penzijní připojištění
životní pojištění
výhodné telefonní tarify

A mnohé další.

2.3.4 Profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců

Záměrně jsem tuto formu odměňování zaměstnanců vyčlenila ze zaměstnaneckých výhod, kam bývá často řazena, a ráda bych ji v následujícím textu detailněji rozvedla a zdůraznila tak její důležitost. Její podstata ve využívání a rozvoji lidského potenciálu totiž bývá mnohdy velmi podceňována.

Interní systém vzdělávání

Rozvoj interního vzdělávacího prostředí je v naší společnosti na počátku svého fungování a v současnosti je stále více rozšiřován do všech oddělení firmy. V EC, a.s. pracuje celá řada kolegů, kteří jsou TOP odborníky ve svém oboru a byli by schopni vést interní workshopy, vzdělávací semináře pro zaměstnance. Bohužel jsou však právě tito lidé jedni z nejvytíženějších a na takovéto pro ně „vedlejší“ aktivity nemají skoro žádný časový prostor. Tedy i v tomto případě platí to, že klíčoví pracovníci jsou vytíženi na 150 % a někteří řadoví zaměstnanci jsou vytíženi minimálně. Tento problém je vnímám jako velmi závažný a ve své návrhové části diplomové práce rozvedu jeho možná řešení a návrhy pro zkvalitnění.

Pilotní modely interních vzdělávacích aktivit, které jsme zavedli v průběhu roku 2009 a na počátku roku 2010:

- Specializovaná školení technologických odborníků EC, a.s. v návrhu, vývoje a provozu aplikací
- Interní workshopy
(Specifické oblasti v řešení vývoje softwaru. Školitelem je v tomto případě garant dané problematiky. Zaměstnanci se zabývají konkrétními problémy a možnými řešeními)
- Znalostní báze
(Je v provozu pro všechny vývojové pracovníky na intranetu společnosti. Jedná se především o databázi znalostí a nutných podkladů pro vykonávání jejich práce na projektech)
- Zahraniční stáže

(Ve spolupráci s mezinárodní studentskou organizací AIESEC, jsme již po několikáté poskytli stáž zahraničnímu studentovi. V dubnu 2010 nastoupil na dobu 7mi měsíců student z USA. Tento stážista má za úkol nejen jazykový rozvoj zaměstnanců. Pro projektový management a TOP management společnosti budou pořádány workshopy – které budou zaměřeny na prezentaci společnosti v anglickém jazyce, také předpokládáme spolupráci v oblasti marketingu, public relations a analýzy zahraničních trhů)

Externí systém vzdělávání

- a) spolupráce a certifikace společnosti Microsoft
- b) školení v rámci specifické technologie
- c) osobnostní rozvoj
- d) dotační programy v rámci Evropské Unie



Ad. a) spolupráce a certifikace společnosti Microsoft

Jako partneři Gold Certified Partner společnosti Microsoft disponujeme v této oblasti nejvyšší úrovní kvalifikace a odborných schopností v oblasti technologií společnosti Microsoft. Toto partnerství se vyvinulo v průběhu let fungování EC, a.s. a to až do té nejvyšší úrovně. Tato úroveň nám jako partnerovi garantuje přístup ke zdrojům a podpoře společnosti Microsoft. Jedná se zejména o koordinaci technických služeb, přístup ke znalostní bázi Partner Knowledge Base, prioritní zařazení v adresářích společnosti Microsoft a dalšímu. Díky tomuto partnerství je naší společnosti též poskytnuta možnost vzdělávání a certifikace zaměstnanců za zvýhodněných cenových podmínek. Jedná se o technologická školení, díky kterým naši zaměstnanci získávají aktuální a nové informace o dané technologii a učí se nové způsoby a trendy práce v oboru informačních technologií.

Ad. b) školení v rámci specifikace oboru

Vzdělávání - jako neustálý proces získávání vědomostí a znalostí - by mělo zůstat také nyní stejně důležitým úsekem v porovnání s jinými investicemi každé společnosti a to i přes současné omezování výdajů v rámci celosvětové finanční krize. Rozvoj zaměstnanců se

totiž stává jedním z významných faktorů ovlivňujících úspěch, konkurenceschopnost a prosperitu firmy²².

Odvětví informačních technologií je jednou z oblastí ekonomiky, které se neustále velmi rychle vyvíjí. Co platí dnes, může být zítra o dva kroky dál. Aby vývojoví pracovníci byli schopni včas a pružně reagovat na změny v oblasti vývoje softwaru – tedy v oblasti rozvoje technologií, musí absolvovat školení na dané oblasti. Ve společnosti EC, a.s. jsou tato školení zahrnuta v rámci systému benefitů, neboť firma hradí v plné výši daná školení. Je to tedy plus nejen pro zaměstnavatele (proškolený zaměstnanec by měl odvádět kvalitnější a efektivnější výkony), ale také pro zaměstnance, neboť do výčtu své pracovní praxe a zkušeností může přidat další významné znalosti. Systém vzdělávání zaměstnanců není v současné době nijak detailněji řízen a v roce 2009 byla tato školení ve velké míře pozastavena. Ani ne tak pro snižování nákladů, ale spíše pro velkou časovou vytíženost všech pracovníků a nutnost dokončení klíčových projektů, které se v průběhu roku 2009 opozdily z mnoha různých důvodů.

Školení oborová se samozřejmě netýkají pouze zaměstnanců, kteří působí ve firmě EC, a.s. na pozicích vývojových. Oblasti *financí, personální, administrativa* – i zde jsou plánována školení pro rozvoj lidí, díky kterým firma EC, a.s. funguje po stránce provozní. Nejširší spektrum školení samozřejmě absolvuje firemní účetní, neboť pro správné vedení účetnictví a daní je naprostou podmínkou znalost aktuální právní úpravy.

Dalším slabým místem ve společnosti EC, a.s. je absence personálního systému pro vedení personální agendy zaměstnanců. Součástí takového systému by měl být i modul vzdělávání, kde bychom mohli sledovat komplexně rozvoje jednotlivých zaměstnanců, zadávat jim různá školení, systém by hlídal i termíny pravidelných školení jako je například BOZP a PO, školení řidičů referentů a další. Bohužel ve firmě takovýto SW stále chybí, a tudíž je vedení agendy zdlouhavé, nepřehledné a administrativně velmi náročné.

²² KHUDUR, P. Business World. (<http://businessworld.cz>)

Ad. c) osobnostní rozvoj

Firma EC, a.s. se zaměřuje na osobnostní rozvoj především zaměstnanců, kteří mají ve své náplni práce vedení a komunikaci s lidmi a klienty společnosti. Jedná se tedy o pozice v projektovém řízení, administrativě, jsou to také vedoucí pracovních týmů, top management, obchodníci. U těchto zaměstnanců se firma zaměřuje krom jejich odborných dovedností i na rozvoj tzv. soft skills – tedy měkkých dovedností jako jsou:

- sebekritičnost
- asertivní chování
- sebeprezentace
- spolupráce
- empatie
- sociální kompetentnost

V roce 2009 byl pořádán kurz pro vedoucí pracovníky týmů a projektový management, který jsme si nechali na „míru sestavit“ u společnosti ImageLab,s.r.o. Jednalo se o denní intenzivní kurz v kombinaci teoretického základu a „školy hrou“. Jednotlivá témata byla vždy procvičena a znázorněna na vzorových situacích a hrách, jejichž účastníky byli právě tito zaměstnanci. Hlavní myšlenkou a zaměřením byla vzájemná spolupráce a komunikace – což jsou témata, která nikdy neztratí na významu a atraktivnosti.

V tomto „rozvojovém tréninku“ budou tito zaměstnanci v roce 2010 pokračovat další sérií školení zaměřené na manažerskou komunikaci, podávání zpětné vazby, obtížné situace ve vedení lidí, motivaci podřízených.

Ad. d) dotační programy v rámci Evropské Unie

V loňském roce společnost EC, a.s. žádala v rámci dotačních projektů Evropské unie o grantovou podporu v programu ŠKOLENÍ JE ŠANCE. Hlavním cílem podpory v tomto programu bylo přispět ke zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím zvyšování odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Oblast podpory: Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků

Vyhlašující subjekt: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, odbor řízení pomoci z ESF

Specifické cíle projektů:

- rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců
- rozvoj podnikových systémů řízení lidských zdrojů a rozvoje lidských zdrojů s využitím inovativních přístupů
- motivace zaměstnavatelů k prosazování odborného vzdělávání v rámci organizace
- posílení udržitelnosti pracovních míst

Tento dotační program jsme zpracovávali společně s poradci společnosti, která se zabývá právě zpracováním dotačních žádostí pro podnikatelské subjekty. Mojí povinností bylo spolu s vedoucími pracovníky týmů a oddělení sestavit dvouletý vzdělávací plán pro všechny zaměstnance společnosti EC, a.s.

V tomto plánu jsou zpracovány:

- klíčové aktivity (oddělení, kterému jsou konkrétní školení přiřazena)
- název kurzu/školení
- druh vzdělávání (velmi důležité, neboť tento dotační program byl zaměřen z 80% na vzdělání specifické a z 20% na vzdělání obecné – detailní popis viz níže)
- cena kurzu/absolventa (bez DPH)
- počet absolventů kurzu
- cena celkem (bez DPH)
- rok realizace (v tomto případě jsme plánovali čerpání na 2 roky)

Tabulka č. 11: Příklad zpracování plánu vzdělávání pro účely dotace z Evropských fondů

Číslo klíčové aktivity	Název klíčové aktivity	Název vzdělávacího kurzu	Druh vzdělávání	Počet dní kurzu	Cena za jednoho absolventa v Kč	Počet absol. v kurzu	Cena celkem v Kč bez DPH	Rok
06	Specifické a obecné vzdělávání pracovníků analytického oddělení	a) Pokročilé techniky analýzy	Specifické	2	11 500	4	46 000	2010
		b) Modelování podnikových procesů	Specifické	2	14 500	5	72 500	2011
		c) Objektově orientovaná analýza a návrh v praxi	Specifické	3	13 900	1	13 900	2010
		d) MOC6234 - Microsoft SQL Server 2008 Analysis Services	Specifické	3	11 400	4	45 600	2011
		e) Vyjednávání	Obecné	1	10 000	5	50 000	2010
		<i>Celkem za klíčovou aktivitu č. 06</i>				<i>19</i>	<i>228 000</i>	

Zdroj: Personální databáze společnosti EC, a.s.

Celková žádost byla v souhrnu sestavena na 2 000 000 mil Kč a čerpána měla být v průběhu let 2009-2010. Výsledek nebyl bohužel pro EC, a.s. pozitivní – žádost byla zamítnuta. Problémem byla obecná x specifická školení – definice ESF pro specifické vzdělávání je následující = jde o **vzdělávání, které zahrnuje výuku s přímým a zásadním vztahem k současnému nebo budoucímu postavení zaměstnanců v podniku** a poskytuje kvalifikace, které jsou nepřenositelné, nebo přenositelné pouze v omezeném rozsahu, do dalších podniků a pracovních oborů. Komise pro hodnocení dotačních žádostí bohužel neshledala naše plánovaná školení dostatečně specifická a firma tudíž přišla o možnost realizovat školení v tak velkém rozsahu. Takto sestavené vzdělávací plány ovšem nyní slouží jako důležitý podklad k plánování školení pro následující roky.

V systému vzdělávání EC, a.s. nevidím žádné závažnější nedostatky z hlediska jeho nastavení, využití a realizace. Jediným nedostatkem jsou mnohdy malé finanční rozpočty pro tuto oblast uvolněné z firemních fondů.

Slabá místa v oblasti motivace zaměstnanců

- velmi málo časového prostoru pro rozšíření možného systému interních vzdělávacích aktivit + časová vytíženost klíčových zaměstnanců v důsledku projektových prací
- malý rozpočet pro profesní a osobnostní rozvoj stávajících zaměstnanců
- malá motivace zaměstnanců k sebezdokonalování

Definice

Komplexně jde o velmi malou propracovanost interního systému vzdělávání zaměstnanců, hodnocení jejich pracovního výkonu a také nastavení jejich kariérních plánů. Tyto nedostatky plynou především z velké vytíženosti klíčových pracovníků, kteří jsou na 100% svého času zařazeni na projektech pro klienty, a je nezbytné, aby na těchto projektech pracovali právě oni, neboť to jsou mnohdy tvůrci daných systémů. Tito klíčoví zaměstnanci jsou ve firmě tak říkajíc technologičtí „guru“, kteří řeší veškeré problémy týkající se našich systémů a ostatním zaměstnancům jsou schopni poradit, pomoci. Většina z nich působí také ve funkcích vedoucích pracovních týmů, tudíž se mají podílet právě na hodnocení svých podřízených. Je samozřejmě všeobecně známou pravdou, že každý je nahraditelný, momentálně jsou však tyto klíčoví zaměstnanci v pracovním procesu nepostradatelní.

Důsledkem jejich přetíženosti je to, že některé oblasti jejich práce jsou zanedbané - především oblast práce s lidmi ve svém týmu. Systém hodnocení zaměstnanců by měl především poskytnout zaměstnanci i zaměstnavateli zpětnou vazbu, zaměstnanci nastínit jeho možný vývoj a posun v rámci kariérního plánu a mnohé další. Bohužel však nyní není zaveden a vedoucí pracovníci mnohdy ani o svých podřízených neví – respektive neznají detailně jejich práci a jejich případný potenciál.

2.4 SWOT analýza

= je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: **Strengths**) a slabé (ang: **Weaknesses**) stránky, příležitosti (ang: **Opportunities**) a hrozby (ang: **Threats**) dané firmy nebo projektu, kterými hodnotíme současný stav firmy (interní prostředí) a současnou situaci firmy (vnější/externí prostředí). S její pomocí je následně možno formulovat rozvojové směry a aktivity, možné strategie a cíle. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Vzájemným porovnáním faktorů silných a slabých stránek na jedné straně a příležitostí a hrozeb na straně druhé lze získat nové informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného působení. SWOT analýzu lze tedy využít jako jeden z nástrojů pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti – v našem případě strategii vedoucí ke zefektivnění využití lidského potenciálu ve společnosti EC, a.s.

Tabulka č. 12: SWOT analýza firmy EC, a.s.

Interní prostředí	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">▪ silná a stabilní zaměstnanecká základna▪ široké portfolio velmi zajímavých klientů (stabilita i v době celosvětové finanční krize)▪ možnost profesního rozvoje (školení zaměstnanců, vedoucí pracovníci týmu patří mezi TOP specialisty v oboru)▪ příjemný pracovní kolektiv a pracovní prostředí▪ možnost seberealizace▪ odpovídající platové podmínky▪ spolupráce s vysokými školami▪ specializace zaměstnanců je dělá výjimečnými pro trh práce (stabilita)	<ul style="list-style-type: none">▪ velmi úzká specializace (nutnost velké odbornosti) pro IT specialisty▪ náročnost práce (zodpovědnost, stresové situace, časová náročnost)▪ velmi málo časového prostoru pro rozvoj interních vzdělávacích aktivit▪ přetížení klíčových zaměstnanců▪ absence personálního plánování▪ absence systému hodnocení▪ absence softwaru pro zpracování zaměstnanecké agendy▪ nízký rozpočet pro profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců

Externí prostředí	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ budování dobré zaměstnavatelské pověsti ▪ práce s nejnovějšími technologiemi v oblasti vývoje softwaru (jedinečnost systémů) ▪ vstup na zahraniční trhy, rozšíření portfolia klientů ▪ prohloubení spolupráce s vysokými školami (výchova IT specialistů od počátku) ▪ příležitost získání dotací ze strukturálních fondů Evropské unie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nedostatek kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání na trhu práce v ČR ▪ vstup nových konkurentů ▪ vliv celosvětové finanční krize ▪ nutnost restrukturalizace v důsledku snížení počtu zakázek (propouštění zaměstnanců) ▪ nová legislativní omezení ▪ snížení rozpočtů k náboru pracovníků ▪ nekvalitní služby personálních agentur ▪ vysoké platové očekávání kandidátů

2.5 Shrnutí analytické části

Jak je z této analýzy patrné, proti efektivnějšímu a kvalitnějšímu výkonu práce zaměstnanců ve společnosti EC, a.s. působí několik závažných faktorů, problémů. Přehledný souhrn všech pozitiv i negativ ze zkoumaných oblastí – personálního plánování, získávání a výběr vhodných pracovníků, hodnocení pracovního výkonu a motivace zaměstnanců jsou uvedeny ve SWOT analýze v předchozí kapitole. Nedostatků je celá řada, já se v tomto případě zaměřím na tu nejzávažnější z nich a tou je úplná ABSENCE:

- systému hodnocení zaměstnanců

Pro zlepšení těchto oblastí v následující návrhové části své diplomové práce vytvořím a nastavím systémy, které tímto budou připraveny k implementaci do organizace a mohou vést k efektivnější a kvalitnější práci ve společnosti EC, a.s.

2.5.1 Kritická místa

Při tvorbě a implementaci této personální strategie je zapotřebí zvážit mnoho překážek, které mohou nastat kdykoliv v průběhu přípravy a i poté v samotné realizaci. Je nutné si dát pozor především na její zavádění, neboť špatná volba formy zavedení takovýchto změn může u některých zaměstnanců vyvolat nelibost a nesouhlas. S některými pracovníky je zapotřebí jednat individuálně, spolupracovat s nimi na přípravě takovýchto změn a v první řadě je seznámit s důvody realizace. V případě, kdy se jedná např. o nastavení kariérního plánu zaměstnanců a jejich dalšího profesního a osobního rozvoje, vstupujeme na velmi tenký led. V průběhu hodnocení bude nutné některé zaměstnance hodnotit i negativně – jak víme tak mnozí z nás neumí přijímat negativní zpětnou vazbu a místo toho, aby výtku brali jako prostor ke zlepšení – berou ji jako osobní útok. Je tedy důležitá správná argumentace a jiné komunikační dovednosti, abychom nemuseli řešit případné negativní dopady. V tomto bude velmi nutná dobrá příprava manažerů, kteří budou realizátoři veškerých změn. Slabá místa v tomto případě mohou nastat i při změně legislativy zaměstnávání v ČR, zahraniční politiky ČR a dalšího, neboť jsme země, která se v těchto záležitostech neustále a rychle vyvíjí.

3 Návrhy zlepšení

3.1 Absence hodnocení pracovníků společnosti EC, a.s.

Pokud mluvíme o hodnocení pracovníků ve společnosti EC, a.s. jedná se o formální tedy systematický systém hodnocení pracovního výkonu v průběhu celého roku. Nastavení a následná implementace tohoto procesu do prostředí firmy EC, a.s. by měli vést jednak ke zjištění toho, jak zaměstnanci vykonávají svou práci; poznání jejich potenciálu a možností jejich budoucího profesního a osobnostního rozvoje; jaké jsou jejich vztahy na pracovišti, vůči zákazníkům apod. Hlavním záměrem realizace těchto hodnocení je zpětná vazba a to nejen z hlediska odezvy pro zaměstnance, ale také pro společnost EC, a.s. neboť ta je v současné době poskytována jen velmi zřídka a to je prvek značně demotivující.

Ve shrnutí má hodnocení zaměstnanců velký význam především z hlediska:

- odměňování
- motivace ke zlepšení a větší efektivitě pracovního výkonu
- rozmísťování pracovníků (povýšení, sesazení, přeřazení, případné ukončení pracovního poměru)
- zjištění jejich potenciálu - budoucího osobnostního a profesního rozvoje

Všechny tyto faktory ovlivňují efektivitu a kvalitu vykonávané práce. V souvislosti se zvýšením efektivitu práce bude hodnocení ve společnosti EC, a.s. sloužit také jako podklad pro plánování kariérních a mzdových plánů jednotlivých pracovníků, podklad pro zhodnocení efektivitu jejich vzdělávání a rozvoje, ale i pro zjištění závažných nedostatků vedoucích třeba i k ukončení pracovního poměru. Proto je pro zlepšení těchto oblastí realizace takového systému velmi důležité.

Personální oddělení

Má za úkol celý proces hodnocení zaměstnanců ve spolupráci s TOP managementem společnosti a liniovými manažery a to v roli METODIKA. Metodik v tomto případě reguluje celý průběh evaluace z hlediska časového a procesního, účastní se hodnotících rozhovorů a na závěr spolu s manažery vyhodnocuje výsledky jednotlivých pracovníků. Pro správné porozumění dané problematiky a zjištění typů metod týkajících se této oblasti jsem jako personalista společnosti absolvovala na konci roku 2009 školení „Hodnocení zaměstnanců“ od společnosti TSM Vyškov s.r.o., jehož obsahem bylo řešení otázek z této oblasti (proč, co, jak, kdo, kdy). Dále řešení hlavních problémů při hodnocení zaměstnanců, vnímání a ovlivňující faktory, chyby při vnímání a jejich předcházení; jak hodnotit zaměstnance, východiska hodnocení zaměstnanců; hodnotící pohovor jako základní prvek hodnocení zaměstnanců. Nutno říci, že tento seminář nebyl příliš prakticky zaměřen, tudíž šlo spíše o teoretický podklad.

Většinu materiálů jsem získala od kolegů z oblasti personálního řízení, kteří se dané problematice již nějakou dobu ve své praxi věnují, a tudíž jsem získala i jistý přehled o účinnosti těchto systémů, dalším zdrojem byla literatura. Každá firma je však ve své podstatě jiná a samozřejmě bylo zapotřebí systém hodnocení zaměstnanců sestavit společnosti EC, a.s. na míru.

Na základě daných poznatků jsem vytvořila pravidla a postupy hodnocení zaměstnanců ve společnosti EC, a.s. a sestavila formuláře, které budou reálným podkladem v realizaci celého procesu.

3.1.1 Analýza pracovních míst

Jako podklad pro zpracování dokumentace a systémů hodnocení mi sloužili popisy jednotlivých pracovních míst, ve kterých je:

- zdůvodnění účelnosti a cíle dané pracovní pozice
- stanoveny hlavní činnosti a úkoly na daném místě

- stanoveny a vyjasněny pravomoci, odpovědnosti
- definujeme v nich požadované schopnosti, znalosti a dovednosti k vykonávání dané pozice
- vymezujeme odpovědnosti za finanční zdroje a stupeň přístupu k důvěrným informacím

Vzor popisu pracovní pozice – konkrétně jsem zvolila pozici Vedoucího pracovního týmu je uvedena v příloze č. 1

3.1.2 Volba metodiky pro hodnocení zaměstnanců společnosti EC, a.s. + příprava souvisejících dokumentů

□ Zúčastněné subjekty:

- hodnocený pracovník
- hodnotitel (přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance)
- personální oddělení (v roli metodika)
- TOP management společnosti EC, a.s.

□ Realizace

KVARTÁLNÍ hodnocení

kvartálně pokud bude hodnotit vedoucí pracovník své kolegy (podřízené) i mimo tato období bude to zaznamenáno v těchto podkladech.

FORMÁLNÍ - ROČNÍ hodnocení

bude probíhat vždy jednou ročně a to od března do dubna příslušného roku.

□ **Správa dokumentace**

Každý dokument související s tímto procesem bude označen následujícími údaji:

Jméno hodnoceného pracovníka	
Současná pracovní pozice	
Hodnotitel	
Metodik hodnocení (pracovník HR)	
Období hodnocení	
Datum hodnotícího pohovoru	

Předejdeme tím záměně dokumentů a případnému nedorozumění či komplikacím.

Jelikož personální oddělení nedisponuje systémem pro zpracování zaměstnanecké agendy, budou veškeré dokumenty spojené s hodnocením pracovníků uloženy na bezpečném uzamykatelném místě v personálních složkách zaměstnanců.

Přístup k nim je umožněn:

- hodnocenému zaměstnanci
- hodnotiteli (vedoucímu pracovníkovi)
- personalistce
- TOP managementu společnosti EC, a.s.

□ **Zvolená metoda**

V rámci nastavení a implementace tohoto systému byl vytvořen model hodnocení zaměstnanců, který zahrnuje několik částí : - přípravnou část

- realizaci hodnocení
- vyhotovení a využití výsledků

Vše je v závěru práce shrnuto do harmonogramu realizace.

□ **Příprava hodnocení zaměstnanců ve společnosti EC, a.s.**

Je jednou z nejdůležitějších částí celého procesu. V případě, že je celý systém již několik let implementován a využíván, je tato oblast zaměřena především na správnou

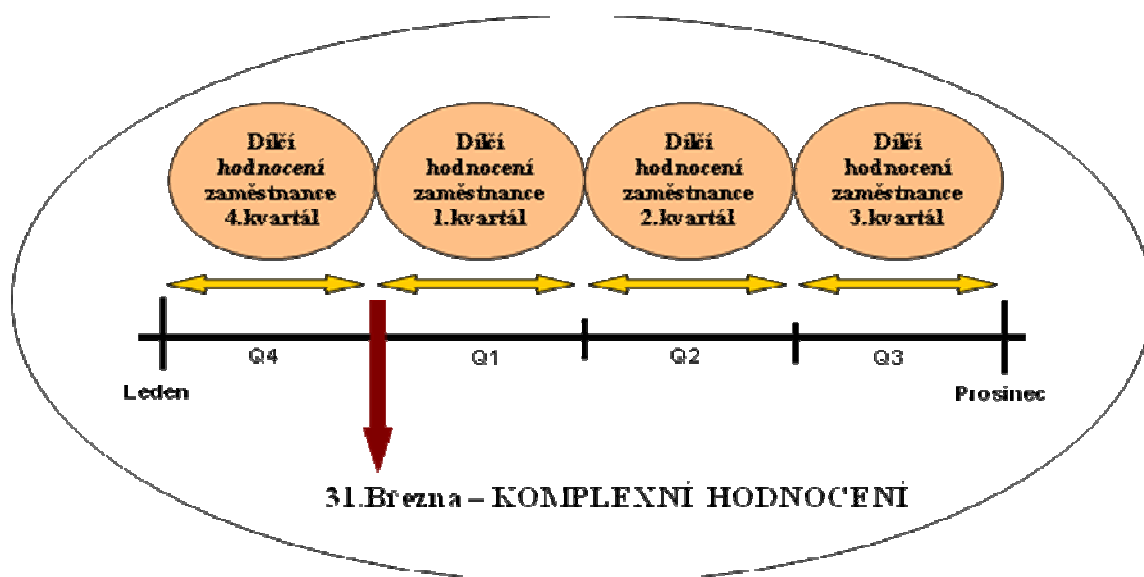
informovanost zaměstnanců, přípravu manažerů, kteří hodnocení provádějí, a je zde prostor ke zlepšování. Jelikož se firma EC, a.s. touto problematikou nikdy nezabývala – je zapotřebí nastavit procesy od počátku.

3.1.3 Kvartální hodnocení

Abychom v hodnocení zaměstnanců dodrželi zásadu spravedlivého a objektivního hodnocení, nebude možné posuzovat pracovníka jen na základě výsledků z posledního období (například z posledního měsíce). V rámci dlouhodobé přípravy k formálnímu hodnocení zaměstnanců zavedeme do procesu ještě hodnocení KVARTÁLNÍ.

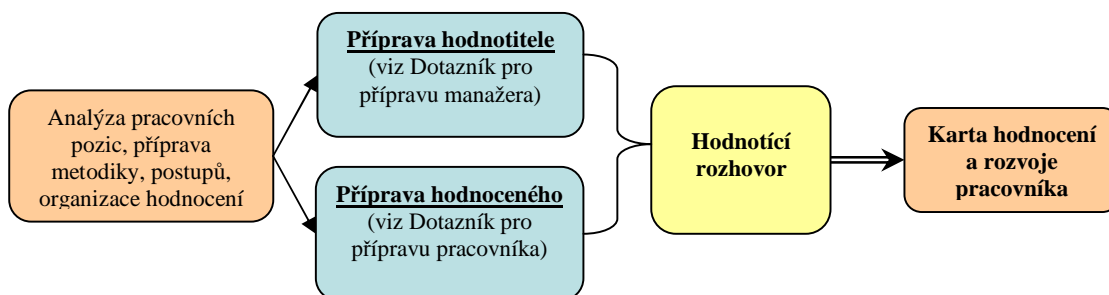
Každý vedoucí pracovního týmu (hodnotitel) tedy bude mít za úkol posoudit pracovní výkon daného zaměstnance ke konci každého kvartálu – tedy vždy k 31.3., 30.6., 30.9. a 31.12. v daném roce. Hodnotitel bude mít k dispozici formulář (viz. příloha č. 2), do kterého bude zaznamenávat výsledky z oblasti pracovního výkonu zaměstnance. Oblasti kvartálního hodnocení jsou stanoveny v jasné a stručné formě.

V následujícím diagramu jsou zobrazeny jednotlivé fáze průběhu celoročního hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (obrázek č. 6):



3.1.4 Formální – roční hodnocení pracovního výkonu

Pro lepší představu v počátku představení tohoto procesu uvádím diagram formálního hodnocení zaměstnanců (obrázek č. 7). V další části své práce blíže vysvětlím jednotlivé oblasti.



Před zavedením celého systému bylo zapotřebí seznámit hodnotitele – v našem případě odborné vedoucí pracovních týmů a manažery s naším záměrem. Ti měli a mají možnost kdykoliv přispět svými názory a poznatky do přípravy systému hodnocení. Jelikož jsme společnost, která se zabývá vývojem informačních systémů, a našimi zaměstnanci jsou především vývojoví pracovníci, museli jsme tyto formuláře po konzultaci s odbornými vedoucími zpracovat tak, aby otázky hodnocení byly v souvislosti s jejich profesním zaměřením.

3.1.5 Dokumenty formálního hodnocení

Příprava hodnotitele - Dotazník pro přípravu manažera (viz příloha č. 3)

Tento dotazník slouží pro přípravu hodnotitele – tedy přímého nadřízené pracovníka. Jsou v něm uvedeny vzorové otázky, na které by měl znát odpovědi předtím, než bude s hodnoceným absolvovat motivačně hodnotící rozhovor. Jde především o jeho názor na dosavadní pracovní výkon zaměstnance, jeho případné poznatky a postřehy z fungování pracovníka v běžném pracovním procesu a další. Hlavně jde o takové „vodítko“ do začátku rozhovoru, kdy bude hodnotitel zaměstnance charakterizovat. Hlavním podkladem budou v tomto případě záznamy z kvartálních hodnocení jednotlivých zaměstnanců.

□ ***Vzorové otázky***

- Zvažte a uveďte cíle, které byste rád (a) prodiskutoval (a) s držitelem pracovního místa z hlediska každého z hlavních úkolů. Uveďte rovněž Váš názor na to, jak je možné pracovní výsledky na tomto místě měřit a hodnotit (kritéria výkonu).
- Zvažte pracovní výsledky zaměstnance dosažené od posledního hodnocení. Identifikujte oblasti, v nichž bylo dosaženo znatelného úspěchu, popř. oblasti, kde byl výkon podprůměrný. Jak si vysvětlujete tyto výsledky?
- Zamyslete se nad dovednostmi a schopnostmi zaměstnance. Jste spokojen (a) s jejich optimálním využíváním?

□ ***Metodika***

Otázky jsou otevřené, tudíž hodnotitel slovně charakterizuje danou problematiku. Pro tento účel nebude zapotřebí větší propracovanosti pomocí metod hodnocení stupnicemi, či pomocí dalších metod.

□ ***Výstupy***

Tento dotazník by měl hodnotiteli sloužit spolu se záznamy z kvartálního hodnocení pracovníka jako podklad pro spravedlivé posouzení jeho pracovního výkonu v průběhu celého období. Hlavním účelem tohoto formuláře je donutit hodnotitele k důkladné přípravě na samotný hodnotící rozhovor.

Příprava hodnoceného – Dotazník pro přípravu pracovníka (viz příloha č. 4)

Příprava hodnoceného probíhá ve stejné fázi jako příprava hodnotitele. Pracovníkovi je předložen formulář, který je složen z několika rozlišných částí v závislosti na tom, jaké oblasti (kompetence, plnění cílů apod.) jsou posuzovány. S těmito podklady je hodnocený seznámen v dostatečném předstihu před finálním hodnotícím rozhovorem. Jeho úkolem je

v první fázi zamyslet se nad stanovenými otázkami a dotazník vyplněný zaslat personalistce (metodikovi). Personalista s tímto výstupem obeznámí hodnotitele a ten má nyní také prostor k tomu, aby se mohl na závěrečný rozhovor lépe připravit, aby diskuze byla účelná a věcná.

□ **První část přípravy pracovníka**

Opět je zde použita metoda slovního hodnocení – tedy otevřených otázek. Ta je považována za jednu z nejvhodnějších pro posouzení tvůrčích pracovníků – naše společnost zaměstnává z 90% vývojové pracovníky a kreativita je jednou z jejich hlavních náplní práce. V této fázi je dán pracovníkovi prostor pro vyjádření jeho názoru např. na:

- typy projektů a úkolů, které mu byly za dané období zadávány
- existenci závažných problémů či překážek, které zaměstnance v jeho práci nějakým způsobem ovlivnili
- jakým směrem by se chtěl nadále profesně či osobnostně rozvíjet
- zda se domnívá, že společnost EC, a.s. plně využívá jeho potenciálu (schopností a dovedností)
- a mnohé další

Vzorové otázky:

- Jak jste spokojen/a s typem úkolů, které jste v období 2009/2010 plnil/a?
- Setkal/a jste se s nějakými vážnými překážkami (problémy) při své práci, které Vám bránily splnit cíle? Jestliže ano, jaké to byly překážky (problémy) a jak jste je překonal/a? Dá se s tím něco dělat? Může Vám v tom někdo pomoci?
- Domníváte se, že Vaše odborné dovednosti a schopnosti jsou optimálně využívány? Jestliže ne, které?
- Máte konkrétní návrh pro jejich využití v EC, a.s.?

- Jakým směrem byste chtěl/a, aby se rozvíjela Vaše kariéra (hlavní kariérní motivace, další odpovědnosti,...)?

□ **Druhá část přípravy pracovníka**

Zajímá nás, jaké motivační faktory zaměstnance v současné chvíli nejvíce ovlivňují. Tento typ otázek dává prostor pomocí srovnání jednotlivých kritérií vyjádřit míru motivujících prvků. Na základě výsledků z takovýchto typů otázek je možné určit např. potřebu a způsoby motivace jednotlivých pracovníků a do budoucna pracovat na jejich zlepšení. Pokud chceme, aby hodnocení proběhlo na základě jakýchkoliv stupnic – vždy za danou otázku přidáme legendu, která jednotlivá číselná označení charakterizuje. V tomto případě vypadá otázka následovně:

Co je Vaší hlavní motivací pro práci v EC, a.s.? Seřad'te prosím následující kategorie motivátorů podle pořadí důležitosti, jakou jim přikládáte

- mzda a výše odměn/další výhody poskytované firmou,
- úroveň mezilidských vztahů – přátelství, pocit sounáležitosti,
- uspokojení z práce samotné,
- osobní rozvoj/touha dosáhnout nejvyššího využití vlastního potenciálu,
- pracovní zázemí a prostředí (technická vybavenost, pracovní prostředky, nová budova apod.),
- jiné (specifikujte).

Legenda: (1 - nejvíce motivující; 6 – nejméně motivující) – legenda není detailněji rozpracovaná, neboť se jedná o ohodnocení „jako ve škole“. Není nutné rozvádět více.

□ **Třetí část přípravy pracovníka**

Zobrazený nástin tabulky je jednou z nejpodstatnějších částí přípravy pracovníka pro finální hodnotící rozhovor. V ukázce jsou patrné dvě hlavní části – a to:

- a) Obecné způsobilosti
- b) Odborné způsobilosti

Obě tyto oblasti a jejich obsah byly sestaveny na základě charakteristiky pracovních pozic zaměstnanců.

Zpracování:

Hodnocený Zaměstnanec vyplní do příslušného sloupce hodnotu (stupnice opět v legendě za tabulkou), o které je přesvědčen, že splňuje úroveň dané oblasti.

Hodnotitel Nadřízený pracovníka bude s tímto materiálem seznámen před provedením hodnotícího pohovoru. V tomto případě je nutné být opravdu důkladně připraven a umět správně argumentovat. Vedoucí pracovník v příslušném sloupci posoudí pracovníka dle svého názoru (opět dle dané legendy) a v průběhu finálního rozhovoru má za úkol zaměstnanci vysvětlit důvody svého rozhodnutí. Je zapotřebí velké obozřetnosti ve volbě správné argumentace, aby se debata mezi oběma zúčastněnými nepřenesla, například v případě kritiky, v otevřenou hádku.

Oblast/kritérium hodnocení	Hodnocený	Hodnotitel	Komentář
Obecné způsobilosti			
Organizace a plánování práce			
Komunikace uvnitř pracovního týmu			
Komunikace k ostatním			

Legenda: Kritéria jsou ohodnocena odstupněním dle číselných hodnot (např. 1-5)

1 – výborné *Pracovník vykazuje nadstandardní pracovní výkon. Nemá žádné zvláštní nedostatky.*

2 – velmi dobré *Vyšší pracovní výkon než je standardní pro tuto pracovní pozici.*

- 3 – vyhovující** *Standardní výkon pro danou pozici. Pracovník se vyvíjí dle očekávání.*
- 4 – nízké** *Nutné zlepšení. Pracovní výkon plně nesplňuje požadavky na pracovní místo. Má však do budoucna potenciál dalšího rozvoje.*
- 5 – neuspokojivé** *Pracovní výkon je podprůměrný. Následuje zvážení, zda je reálné, aby zaměstnanec nadále vykonával danou pracovní činnost.*

□ **Čtvrtá část přípravy pracovníka**

Tato oblast je spíše anketou než hodnocením pracovního výkonu. Byla zařazena na přání managementu společnosti a jedná se o ohodnocení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti EC, a.s. Sloužit bude převážně pro vyhodnocení účelnosti a funkčnosti systému, případné jeho úpravě do podoby více vyhovující a více motivující zaměstnance. Volba je v tomto případě jednoduchá – pomocí odpovědí ano x ne zapíše hodnocený, zda daný benefit využívá a má prostor i k vyjádření své spokojenosti x nespokojenosti.

Ukázka:

V následující tabulce prosím запиšte, jaké benefity z nabídky firmy EC, a.s. využíváte (ANO/NE/komentář):

Oblast/benefit	Využití	Komentář
Péče o zdraví		
Stravenky		
Očkování proti chřipce/vitamínové balíčky		
Pravidelné vyšetření zraku		
Ovoce		

Formulář – Dotazník pro přípravu pracovníka naleznete v příloze č. 4

Hodnotitelé

Vedoucí pracovních týmů jsou těmi nejkompetentnějšími osobami, které mohou řídit hodnocení svých podřízených. Velmi důležité je, aby byli všichni zaměstnanci hodnoceni dle stejných zásad a měřítek a aby vše bylo především spravedlivě a jasně stanoveno. Proto je potřeba proškolení středního managementu věnovat důkladnou přípravu a řádně je seznámit s postupy a způsoby hodnocení. Také bude proveden ukázkový hodnotící rozhovor s každým z nich. Nelze dopustit, aby v tomto případě vypluly na povrch nějaké čistě osobní sympatie či antipatie, neboť tím bychom výše zmíněnou zásadu spravedlivého hodnocení porušili. Nelze si také myslet, že by mělo sloužit výhradně ke kritice zaměstnanců – tedy nejde pouze o negativní zpětnou vazbu, ale jeho účelem je i ocenit a zdůraznit dobré výsledky jejich práce.

Informování zaměstnanců

Tedy seznámení zaměstnanců se zavedením systému a jeho cíli je plně v kompetenci TOP managementu společnosti EC, a.s. v součinnosti s personálním oddělením. Komplexní informace o metodice a způsobu hodnocení podá zaměstnancům personalista (metodik) a to odděleně po pracovních týmech. Velmi důležité je seznámit je důkladně a srozumitelně s účelem těchto hodnocení, o jeho kritériích, postupech a úkolech, které budou muset pro plynulý a efektivní průběh tohoto procesu splnit (viz kapitola příprava pracovníka). Mnozí zaměstnanci se již takovýchto posouzení pracovního výkonu v minulosti zúčastnili v jiných společnostech a nemají k těmto systémům velkou důvěru – jejich dojmy byly spíše negativní.

Komplexní a ucelené informace budou všem pracovníkům firmy podány ve formě obecného dokumentu metodiky hodnocení, a to jednak v tištěné formě a také bude uložen v dokumentaci na intranetu společnosti.

3.1.6 Realizace hodnocení

Hodnoticí rozhovor

Je závěrečnou a nejdůležitější fází systému hodnocení. V jeho rámci jsou ohodnocena jednotlivá kritéria výkonu a pracovního jednání pracovníka, formulují se jak pozitivní skutečnosti, tak i případné výhrady. Pomocí vedených otázek z připravených formulářů chceme z pohovoru zjistit také vyjádření hodnoceného k pracovním podmínkám, k systému řízení a organizaci práce a jeho případné náměty na zlepšení. Pohovor by měl trvat v rozmezí 30-60 minut.

Této části hodnocení se zúčastní:

- hodnocený zaměstnanec
- hodnotitel (vedoucí pracovník – přímý nadřízený)
- personalista (jako metodik – hlavním úkolem je zajistit dodržování pravidel a stanovené metodiky; je možné a velmi pravděpodobné, že hodnocený i hodnotitel v určitých tématech půjdou do mnohem větších detailů, než na jaké bude prostor anebo se od daného tématu vzdálí – úkolem metodika bude tedy i regulace rozhovoru správným směrem a také jeho nezávazné posouzení)

Aby byl hodnoticí pohovor efektivní, měl by hodnotitel dodržet určité obecné zásady a pravdy:

- dobrá příprava, vytvoření otevřené a přátelské atmosféry již v počátku rozhovoru
- opět zaměstnance seznámit se smyslem a cíly hodnocení
- postupovat dle stanovených procesů – strukturovaných bodů
- zaměření by mělo být především na pracovní výkon zaměstnance nikoliv na jeho osobnost
- hodnotit vždy celé období, nikoliv pouze posledních pár týdnů

- umožnit zaměstnanci vyjádřit svůj názor, postavit se k situaci, společně hledat východiska v případě nesouladu
- podpořit zaměstnance k sebehodnocení
- rozhovor ukončit pozitivně

Celý tento proces by měl vést k jasné formulaci konkrétních závěrů.

3.1.7 Vyhodnocení a využití výsledku hodnocení

Vyhodnocování výsledků z pohovorů se koná vždy po jejich skončení, kdy si nadřízený pracovník zaměstnance zrekapituluje souhrn poznatků, které v průběhu získal a spolu personalistou a TOP manažerem daného oddělení stanoví celkové závěry, cíle a doporučená opatření jak pro zaměstnance, tak i vedení organizace. Současně s tím má možnost navrhnout změny v použité metodice hodnocení pracovníků pro příští období.

Závěry a výsledky hodnocení jsou poté písemně zpracovány do Kariérní karty zaměstnance (viz příloha č. 3)

S celkovými výstupy hodnocení je zaměstnanec seznámen do 1 měsíce od provedení hodnotícího rozhovoru. Je mu předložena Kariérní karta. V této kartě jsou zaznamenány:

- smluvené cíle a oblasti zlepšení pracovního výkonu pro příští období
- dohoda o platu či mzdě (dle legendy viz níže)
- dohodnutá školení pro podporu splnění cílů (v případě, že je pracovník potřebuje) a také pro zvýšení jeho odborné kvalifikace

V úplném závěru je pracovník ohodnocen dle následující stupnice (tabulka č. 13):

Stupnice hodnocení	Mzdový nárůst při splnění cílů
Ve své současné roli pracuje zaměstnanec efektivně a účinně, jeho přínos pro společnost EC, a.s. je velký. Cíle nastavené z minulého hodnotícího období splnil na 100%.	10 - 20 %
V současnosti zaměstnanec funguje efektivně, existují jisté oblasti zlepšení, ale má velký potenciál k budoucímu rozvoji. Cíle stanovené z předchozího hodnoceného období byly splněny na 50 %	5 - 10 %
Zaměstnanec nepracuje zcela efektivně, není orientován na plnění cílů – za minulé období byly splněny pouze z 25%. Zvážit jeho přínosy pro společnost EC, a.s.	0 %

Tento výstupní formulář podepisují všichni zúčastnění.

3.1.8 Harmonogram realizace hodnocení pracovníků ve společnosti EC, a.s.
(tabulka č. 14)

Časové období	Činnosti
Srpen 2009 - Únor 2010	Analýza pracovních míst
	Volba metodiky hodnocení zaměstnanců, příprava dokumentace, volba strategie
Březen – Duben 2010	Příprava hodnocení zaměstnanců
	- školení hodnotitelů
	- příprava hodnotitelů (Dotazník pro přípravu manažera)
	- příprava pracovníka (Dotazník pro přípravu pracovníka)
Květen – Červen 2010	Realizace hodnotících pohovorů
Červenec 2010	Vyhodnocení výsledků

Harmonogram bude detailněji a graficky zpracován ve finální podobě návrhové části DP.

3.1.9 Kritická místa

- hodnotitelé budou hodnotit zaměstnance dle osobního dojmu a nikoliv dle jejich reálného pracovního výkonu – jejich výstupy bude nutno korigovat
- nutnost zdůraznit jasnou vazbu na kariérní a mzdový plán (postup)
- administrativní zpracování celé agendy hodnocení zaměstnanců
- časové prodlevy v důsledku nedostatku času ze strany vedoucích pracovníků týmu (práce na důležitých projektech)
- přílišná kritičnost x benevolence hodnotitelů
- špatná formulace budoucích cílů

3.1.10 Ekonomické zhodnocení

Oblast motivace zaměstnanců je jen stěží uchopitelná z hlediska ekonomického zhodnocení. Pokud se nám podaří pomocí lepší motivace zaměstnanců zvýšit efektivitu a kvalitu odváděné práce – může nastat několik situací, které působí pozitivně pro firmu EC, a.s. z hlediska snížení nákladů. Díky hodnocení zaměstnanců je možné rozpoznat zaměstnance s potenciálem pro organizaci – oblasti jejich budoucího rozvoje a využití jejich potenciálu v budoucích projektech či strategickém řízení společnosti. V tomto případě tedy nemusíme vynakládat nemalé finanční prostředky na nábor nových zaměstnanců, snížíme náklady také na jejich adaptaci do firmy a zaměstnance, kteří by nové kolegy zaučovali, využijeme efektivněji na projektových pracích. Z celkového hlediska, kdy cílem této práce je zvýšení ziskovosti firmy a její konkurenceschopnosti ale nemůžeme říci, že samotné zavedení systému hodnocení pracovníků by takovéto efekty způsobilo. Na tyto oblasti působí velmi výrazným vlivem samozřejmě obchodní a projektová strategie společnosti, ekonomická situace na trhu informačních technologií v České republice a mnoho dalších faktorů.

ZÁVĚR

V počátku této diplomové práce byl stanoven cíl a to zvýšení a zefektivnění využití lidského potenciálu ve společnosti EC, a.s. Jako jedno z východisek pro splnění tohoto cíle byl sestaven systém hodnocení zaměstnanců, který ve firmě EC, a.s. chyběl po celou dobu jejího fungování. Bohužel takovéto „mezery“ v procesech personálního řízení nejsou zdaleka ojedinělé. Mnoho českých firem si teprve postupem času uvědomuje důležitost této problematiky a obdobné systémy nyní zavádí. Lidský potenciál je totiž v dnešní době nejistoty velkou přidanou hodnotou každé společnosti a je naprosto nezbytné s ním dále pracovat a rozvíjet jej. Rozvoj zaměstnanců ve společnosti EC, a.s. je v rámci osobnostního a profesního rozvoje nastaven a realizován na dobré úrovni, bohužel však školení a kurzy nedělají spokojeného zaměstnance. Proto v systému hodnocení zaměstnanců, který je nyní ve fázi příprav a školení vedoucích pracovníků, bude brán velký důraz nejen na hodnocení pracovního výkonu ale především na přijímání a poskytnutí zpětné vazby. Vedení společnosti EC, a.s. bylo již v minulosti několikrát seznámeno s potřebou zavedení daného systému, bohužel však neustále „nebyl časový prostor“ k jeho přípravě a realizaci. Nyní po výsledcích interního auditu je jasně vidět, že hodnocení zaměstnanců je opravdu nezbytnou částí personálních procesů v organizaci a jeho realizace se již nedá déle odkládat.

Systém hodnocení stanovený v mé diplomové práci pro potřeby společnosti EC, a.s. je možné s drobnými obměnami využít i u dalších firem rozlišného oborového zaměření. Hodnotíme především obecné způsobilosti a odborné předpoklady kladené na pracovníka na daném pracovním místě. Důležitou roli zde hraje analýza pracovních míst a z ní plynoucí konkrétní popisy pracovní pozice, neboť hodnotíme stav současný se stavem očekávaným. V průběhu celého procesu bude zapotřebí regulovat celé množství negativních vlivů či kritický míst, jako je neobjektivní hodnocení ze strany vedoucího pracovníka (přílišná kritičnost, atp.), špatná formulace budoucích cílů, či nekvalitní a nedostatečné zpracování a vyhodnocení výsledků těchto hodnocení.

Pokud ale uspějeme a celý proces proběhne dle předpokladu, budeme moci očekávat návratnost vloženého času a úsilí v podobě zlepšení a zvýšení využití lidského potenciálu a následně i zvýšení kvality práce, konkurenceschopnosti firmy a tedy i ekonomického zisku společnosti.

LITERATURA

- [1] *Akompas.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-11-12]. Inzerce do časopisu INZERT EXPRES a Inzert Expres Moravské reality - otevřeno 7 dnů v týdnu. Dostupné z WWW: <<http://www.akompas.cz/inzertexp.html>>.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: [Grada Publishing], 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: [Grada Publishing], 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
- [4] BERSIN, Josh. Efektivní vzdělávání ve firmách. *HR forum*. 10.10.2009, č.10, s. 30-31. ISSN 1212-690X
- [5] BIČÁKOVÁ, Olga. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2009, 20.7.2009 [cit. 2009-12-09]. Agenturní zaměstnávání má nová pravidla. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/7445>>.
- [6] BUČKOVÁ, Kristína. *Závislá činnost z pohledu agenturního zaměstnávání*. Brno, 2008. 53 s. Bakalářská práce. Akademie STING .
- [7] BUČKOVÁ, Kristína. *Personální management – hodnocení zaměstnanců*. Brno, 2008. 11 s. Seminární práce. VUT Brno.
- [8] BIČÁKOVÁ, O. *Zákon o zaměstnanosti*. Praha: [Linde] 2007. 208 s. ISBN: 80-86131-73-3
- [9] *CzechInvest* [online]. 2009 [cit. 2009-10-18]. Možnosti rozvoje podnikání. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/?lng=default>>.
- [10] ČSÚ [online]. 2009 [cit. 2009-10-25]. Zaměstnanost, nezaměstnanost. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace>.
- [11] D'AMBROSOVÁ, H., et al. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Praha : [Anag], 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
- [12] *ESF v ČR* [online]. 2009 [cit. 2010-09-18]. Evropský sociální fond. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/>>.
- [13] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: [Grada Publishing], 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2

- [14] CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Novely zákoníku práce a zákona o zaměstnanosti od 1. 1. 2008*. Praha: [Aspi], 2008. 148 s. ISBN 80-7357-325-6
- [15] *Jobs.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-09-21]. Produkty a služby pro zaměstnavatele. Dostupné z WWW: <<http://firmy.jobs.cz/produkty-a-sluzby/>>.
- [16] KOTUPAS, Nikos; HLAVÁČOVÁ, Markéta. Talent management aneb jak neztratit ty nejlepší. *HR forum*. 10.6.2009, č.6, s. 44-45. ISSN 1212-690X.
- [17] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: [Management Press], 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [18] KUDLÁČEK, L. *MODERNIRIZENI.IHNED.CZ - Řízení lidských zdrojů* [online]. 2009, 8. 9. 2005 15:55 [cit. 2009-10-10]. Hodnocení metodou 360°. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/1-10024700-16776390-600000_detail-74>. ISSN 1213-7693.
- [19] *MŠMT ČR* [online]. 2009 [cit. 2009-09-18]. OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost období 2007-2013. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/op-vpk-obdobi-2007-2013>>.
- [20] *Partnerský program společnosti Microsoft* [online]. 2009 [cit. 2009-10-18]. Partner na úrovni Gold Certified Partner. Dostupné z WWW: <<https://partner.microsoft.com/cze/program/programoverview/goldcertpartner>>.
- [21] PETERKA, Roman. *IDNES.cz* [online]. 18. ledna 2007 [cit. 2009-10-20]. Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí. Dostupné z WWW: <http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-firmy_rady.asp?c=A070117_152739_firmy_rady_vra>.
- [22] *Práce.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-09-21]. Aktuální ceník služeb. Dostupné z WWW: <<http://firmy.prace.cz/cenik/>>.
- [23] *PROFESIA.CZ* [online]. 2009 [cit. 2009-09-18]. Ceník služeb. Dostupné z WWW: <<http://www.profesia.cz/cms/o-nas/sluzby/cenik-sluzeb/41389>>.
- [24] STEINICHOVÁ, L. *Nový zákon o zaměstnanosti po vstupu ČR do EU*. 2.vydání, Praha: [Pragoeduca], 2004. 51 s. ISBN 80-7310-020-7
- [25] TEMEŠOVÁ, Jana. Ako optimalizovať personálne náklady. *HR forum*. 10.11.2009, č.11, s. 8-9. ISSN 1212-690X.

- [26] *TREXIMA, spol. s r.o.* [online]. 2009 [cit. 2009-11-18]. Hodnocení zaměstnanců. Dostupné z WWW: <<http://www.trexima.cz/site/345/default.aspx>>.
- [27] *TREXIMA, spol. s r.o.* [online]. 2009 [cit. 2009-11-18]. Kompetenční model. Dostupné z WWW: <http://www.trexima.cz/site/lang_cs/346/default.aspx>.
- [28] ÚZ č. 568, *Zákoník práce*. Ostrava: [Sagit] 2007. 112 s. ISBN 80-7208-613-9
- [29] *Zaměstnávání cizinců a vysílání zaměstnanců a OSVČ do ciziny*. 2. aktualizované vydání. Olomouc : [Anag], 2007. 223 s. ISBN 80-7263-350.
- [30] *Zákon o zaměstnanosti* [online]. 2009 [cit. 2009-12-01]. Aktuální znění zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/>>. ISSN 1213-7235.
- [31] *Zákoník práce* [online]. 2009 [cit. 2009-12-01]. Nový zákoník práce. Aktuální znění zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>. ISSN 1213-7235.

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1 Porovnání zisků jednotlivých personálních agentur za rok 2008
- Tabulka č. 2 Podíl zaměstnanců přijatých do společnosti EC, a.s. ve 4. čtvrtletí roku 2009
- Tabulka č. 3 Ukázka cenových variant placené inzerce
- Tabulka č. 4 Matice metod hodnocení
- Tabulka č. 5 Přehled certifikací společnosti EC, a.s.
- Tabulka č. 6 Vývoj pracovních míst společnosti EC, a.s. od roku 2005
- Tabulka č. 7 Porovnání zisků jednotlivých personálních agentur za rok 2007
- Tabulka č. 8 Finanční podmínky inzerce na portále jobs.cz
- Tabulka č. 9 Přehled externích prostředků využitých v náborové strategii spol. EC, a.s.
- Tabulka č. 10 Přehled benefitů spol. EC, a.s.
- Tabulka č. 11 Příklad zpracování plánu vzdělávání pro účely získání dotace z EU fondů
- Tabulka č. 12 SWOT analýza spol. EC, a.s.
- Tabulka č. 13 Stupnice hodnocení
- Tabulka č. 14 Harmonogram realizace hodnocení pracovníků ve spol. EC, a.s.

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1 Studenti a absolventi terciárního stupně oborů informatiky a výp. techniky
- Obrázek č. 2 Ukázka výstupu programů pro vyhodnocení metody zpětné vazby 360°
- Obrázek č. 3 Ukázka výstupu programů pro vyhodnocení metody zpětné vazby 360°
- Obrázek č. 4 Příklad kompetenčního modelu
- Obrázek č. 5 Organizační struktura spol. EC, a.s.
- Obrázek č. 6 Diagram průběhu celoročního hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců
- Obrázek č. 7 Diagram průběhu formálního hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Seznam zkratk

AP Agentura práce

ZC Zaměstnanec

ZL Zaměstnavatel

HM Hrubá mzda

ZoZ Zákon o zaměstnanosti

MBO Management by Objectives = Řízení pomocí úkolů

CEO Chief executive officer = Generální ředitel

HR Human resources = Lidské zdroje

PR Public relations = Vztahy s veřejností

ICT Information and Communication Technologies = Informační a komunikační technologie

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO Požární ochrana

SW Software

ESF Evropský sociální fond

PŘÍLOHY

- Příloha č.1 Popis pracovní pozice ve společnosti EC, a.s.
- Příloha č.2 Formulář pro kvartální hodnocení zaměstnanců
- Příloha č.3 Dotazník pro přípravu manažera – formální hodnocení
- Příloha č.4 Dotazník pro přípravu pracovníka – formální hodnocení
- Příloha č.5 Karta hodnocení a rozvoje pracovníka – formální hodnocení

POPIS PRACOVNÍ POZICE – VEDOUcí PRACOVNíHO TÝMU

Zaměstnanecký poměr	Hlavní / plný
Organizační jednotky	Úsek vývoje
Pracoviště	Brno
Přímý nadřízený	Manažer vývoje
Kategorie	Senior vývojář

HLAVNÍ CÍL

S růstem společnosti, růstem počtu zákazníků i technologií roste potřeba koncepčního rozvoje jednotlivých vývojových technologií dle strategie společnosti. V souvislosti se zmíněným růstem společnosti se zvyšují kvalitativní i kvantitativní nároky na úsek vývoje. Manažer úseku vývoje potřebuje v souvislosti s růstem společnosti a zvyšujícími se kvantitativními i kvalitativními nároky kompetentní odborné vedoucí, kteří na sebe převezmou garanci za odborné oblasti a dosažení potřebné odborné úrovně používaných technologií v rámci vývojových týmů.

OBEČNÁ CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI

Pozice je orientovaná na oblast odborného a základního organizačního vedení týmu, zodpovídá za organizaci a řízení týmu a odborný koncepční rozvoj svěřené technologické oblasti s orientací na vývoj řešení. Pozice rozšiřuje pravomoci a zodpovědnost základních vývojářských pracovních pozic.

HLAVNÍ PRAVOMOCI A ZODPOVĚDNOSTI**Řízení týmu, role v projektu**

- Přijímá úkoly, rozděluje je mezi členy týmu, řídí jejich plnění a zodpovídá za výsledek. Při rozhodování o způsobu zpracování úkolů projektu spolupracuje s vedoucím projektu
- Navrhuje hlavního programátora projektu
- Spolupracuje na plánování a přidělování kapacit k projektům
- Dává doporučení na kvalitativní i kvantitativní změny v týmu s ohledem na potřeby projektů
- Poskytuje konzultace při návrhu řešení
- Posuzuje způsob využití svěřené technologie a realizovatelnost řešení
- Dává podklady k hodnocení svého členů týmu
- Spolupracuje na návrhu kariérních plánů zaměstnanců

Koncepce, metodika

- Podílí se na tvorbě firemní metodiky vývoje, návrhu vývojových postupů a použití vývojových nástrojů
- Zodpovídá za rozpracování firemní metodiky směrem ke svěřené technologické oblasti
- Zodpovídá za dodržování firemní metodiky vývoje a navrhuje její případné změny

- Sleduje odborný rozvoj svěřené technologické oblasti, garantuje přenos tohoto know-how do společnosti, navrhuje uplatňování technologických inovací a z toho vyplývajících změn vývojových postupů

Způsob řízení

- Pracovník je řízen dlouhodobými koncepčními úkoly manažerem vývoje příp. vedením společnosti a operativními úkoly vyplývajících z projektů
- Tato pozice předpokládá zodpovědnost za přímé řízení lidí v rámci vývojového týmu o velikosti 2-10 pracovníků

Přístup k důvěrným informacím a majetku

Důvěrné informace: Pracovník má přístup k důvěrným informacím o zákaznících a o projektech.

Přístup k penězům (hotovosti nebo účtům): Pracovník nemá přímý přístup k penězům.

POŽADOVANÉ ZNALOSTI, SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI

Angličtina

Aktivně - běžná komunikace + psaný text (schopnost orientovat se v odborném textu)

Požadované vzdělání, odborná praxe, zkušenosti

Vzdělání: SŠ/VŠ technického směru

Odborná praxe: Praxe v oboru min. 5let

Zkušenosti: Prokazatelné odborné znalosti s vývojem IS ve svěřené odborné oblasti, zkušenosti s metodikou návrhů a vývoje IS, zkušenosti s řízením malého týmu

Požadované technické znalosti

- špičková znalost svěřené technologické oblasti
- špičková znalost programovacích technik

Důležité osobní vlastnosti/schopnosti:

- odpovědný přístup, spolehlivost, pečlivost
- schopnost analytického myšlení
- schopnost pracovat v týmu i samostatně
- ochota rozvíjet manažerské schopnosti
- flexibilita a schopnost učit se novým věcem

Pracovní podmínky

Pracovní místo: Brno

Odměna za práci: Dle mzdového výměru a interní směrnice

KVARTÁLNÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKA

Jméno hodnoceného pracovníka	
Současná pracovní pozice	
Hodnotitel	
Metodik hodnocení (pracovník HR)	
Období hodnocení	
Datum hodnotícího pohovoru	

HODNOTÍCÍ KARTA

Oblast/kritérium hodnocení	Komentář
Obecné způsobilosti	
Organizace a plánování práce	
Komunikace uvnitř pracovního týmu	
Komunikace k ostatním	
Prezentování	
Týmová práce	
Tvůrčí myšlení a flexibilita	
Schopnost rozhodování	
Analyzování a řešení problémů, rozhodování	
Odpovědný přístup k práci	
Ochota učit se	
Aktivní přístup k práci	
Odborné způsobilosti	
Odborné znalosti v oblasti působnosti týmu	
Odborné znalosti - všeobecný přehled o IT	
Praktické zkušenosti	
Kvalita pracovního výkonu, výsledky práce	

Poznámky:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Celkově jsem s pracovním výkonem zaměstnance:

Nadprůměrný pracovní výkon	
Pracovní výkon je průměrný	
Nespokojen s pracovním výkonem	

V Brně dne.....

Podpis vedoucího pracovníka

DOTAZNÍK PRO PŘÍPRAVU MANAŽERA

Jméno hodnoceného pracovníka	
Současná pracovní pozice	
Hodnotitel	
Metodik hodnocení (pracovník HR)	
Období hodnocení	
Datum hodnotícího pohovoru	

1. Zvažte a uveďte **cíle**, které byste rád (a) prodiskutoval (a) s držitelem pracovního místa z hlediska každého z hlavních úkolů. Uveďte rovněž Váš názor na to, jak je možné pracovní výsledky na tomto místě měřit a hodnotit (kritéria výkonu).
2. Zvažte **pracovní výsledky** držitele pracovního místa dosažené od posledního hodnocení. Identifikujte oblasti, v nichž bylo dosaženo znatelného úspěchu, popř. oblasti, kde byl výkon podstandardní. Jak si vysvětlujete tyto výsledky?
3. Zamyslete se nad **dovednostmi a schopnostmi** držitele pracovního místa. Jste spokojen (a) s jejich optimálním využíváním?
4. Jaký je **potenciál** držitele pracovního místa **pro povýšení** nebo pro vyšší úroveň odpovědnosti?
5. Jaký druh **rozvoje nebo vzdělávání** tento jedinec potřebuje v zájmu svého povýšení a/ nebo zlepšení pracovního výkonu?

DOTAZNÍK PRO PŘÍPRAVU PRACOVNÍKA

Jméno hodnoceného pracovníka	
Současná pracovní pozice	
Hodnotitel	
Metodik hodnocení (pracovník HR)	
Období hodnocení	
Datum hodnotícího pohovoru	

1. Jak jste spokojen/a s **typem úkolů**, které jste v období 2009-2010 plnil/a?
2. Setkal/a jste se s nějakými **vážnými překážkami** (problémy) při své práci, které Vám bránily splnit cíle? Jestliže ano, jaké to byly překážky (problémy) a jak jste je překonal/a? Dá se s tím něco dělat? Může Vám v tom někdo pomoci?
3. Domníváte se, že Vaše odborné **dovednosti a schopnosti** jsou optimálně využívány? Jestliže ne, které?
4. Máte konkrétní **návrh pro jejich využití** v EC, a.s.?
5. Jakým směrem byste chtěl/a, aby se rozvíjela **Vaše kariéra** (hlavní kariérní motivace, další odpovědnosti,...)?
6. Čeho byste chtěl/a dosáhnout v **profesní oblasti** (další odborné a znalostní oblasti, osobní odborný cíl/cíle)
7. Jak hodnotíte úroveň a **přínos** absolvovaných **externích vzdělávacích aktivit** (pokud jste již takové absolvoval/a)?

- 8.** Jaké další **vzdělávání a rozvoj** byste si přál/a v zájmu toho, abyste ještě lépe dělal/a svou práci, nebo postupoval/a ve své kariéře?
- 9.** Co je Vaší **hlavní motivací** pro práci v EC, a.s.? Seřad'te prosím následující kategorie motivátorů podle pořadí důležitosti, jakou jim při'kládáte (1 - nejvíce motivující, 6 - nejméně motivující):
- ☐ mzda a výše odměn/další výhody poskytované firmou
 - ☐ úroveň mezilidských vztahů – přátelství, pocit sounáležitosti
 - ☐ uspokojení z práce samotné
 - ☐ osobní rozvoj/touha dosáhnout nejvyššího využití vlastního potenciálu
 - ☐ pracovní zázemí a prostředí (technická vybavenost, pracovní prostředky, nová budova apod.)
 - ☐ jiné (specifikujte)
- 10.** Jak vnímáte **atmosféru ve svém týmu/oddělení**?
- 11.** Co se Vám **líbí** na Vaší práci a proč a co se Vám na ní naopak **nelíbí**?
- 12.** Co navrhuje'te změnit pro **lepší komunikaci** v EC, a.s. na jednotlivých úrovních? Dostáváte včas potřebné informace?
- 13.** Jak vnímáte změnu **pracovního prostředí** (přestěhování společnosti EC, a.s. do nových prostor)?
- 14.** Myslíte si, že Vaše **finanční ohodnocení** odpovídá Vaším pracovním výsledkům?

HODNOTÍCÍ KARTA

Oblast/kritérium hodnocení	Hodnocený	Hodnotitel	Komentář
Obecné způsobilosti			
Organizace a plánování práce			
Komunikace uvnitř pracovního týmu			
Komunikace k ostatním			
Prezentování			
Týmová práce			
Tvůrčí myšlení a flexibilita			
Zvládání změn			
Schopnost rozhodování			
Analyzování a řešení problémů, rozhodování			
Odpovědný přístup k práci			
Ochota učit se			
Aktivní přístup k práci			
Odborné způsobilosti			
Odborné znalosti v oblasti působnosti týmu			
Odborné znalosti - všeobecný přehled o IT			
Praktické zkušenosti			
Kvalita pracovního výkonu, výsledky práce			

Legenda stupnice hodnocení:

1 – výborné 2 – velmi dobré 3 – vyhovující 4 - nízké 5 - neuspokojivé

Poznámky:

.....

.....

.....

.....

.....

V následující tabulce prosím запиšte, jaké benefity z nabídky firmy EC, a.s. využíváte (ANO/NE):

Oblast/benefit	Využití	Komentář
Péče o zdraví		
Stravenky		
Očkování proti chřipce/vitamínové balíčky		
Pravidelné vyšetření zraku		
Ovoce		
Sick days		
Sportovní aktivity		
Squash		
Fitness		
Plavecký bazén		
Další aktivity (IT triatlon,...)		
Kulturní vyžití		
Zaměstnanecký kulturní fond		
5 týdnů dovolené		
Celofiremní dovolená		
Jazykové kurzy angličtiny		
Odborná školení a certifikace		
Odměna za doporučení nového kolegy		
Penzijní připojištění		
Životní pojištění		
Pastelkovné		

Chcete projednat ještě nějaké další téma?

.....

.....

.....

.....

KARTA HODNOCENÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKA

Jméno hodnoceného pracovníka	
Současná pracovní pozice	
Hodnotitel	
Metodik hodnocení (pracovník HR)	
Období hodnocení	
Datum hodnotícího pohovoru	

DOHODA O PRACOVNÍM VÝKONU**Dohodnuté cíle a oblasti zlepšení**

Cíle:

Oblasti zlepšení:

Dohoda o mzdovém ohodnocení

Aktuální výše:

Výše v případě dosažení cíle:

Dohodnuté potřeby rozvoje, vzdělávací plán

Kurs/školení	Firma	Realizace do	Předběžná cena

Komentář:.....
.....

Poznámky manažera

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hodnocený	Hodnotitel	Metodik hodnocení (pracovník HR)
Podpis	Podpis	Podpis

V Brně dne: